

Urheiluseuran taloushallintoprosessi ja tilitoimistopalvelun tuotteistaminen



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

HAMK Visamäki, Liiketalouden koulutusohjelma

Kevät, 2020

Tuomas Nukari

Liiketalous

Visamäki

Tekijä	Tuomas Nukari	Vuosi 2020
Työn nimi	Urheiluseuran taloushallintoprosessi ja tilitoimistopalvelun tuotteistaminen	
Työn ohjaaja	Asta Mattila	

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimi tilitoimisto Rantalaisen Hämeenlinnan toimipiste. Työn tavoitteena oli kartoittaa heidän yhdistysasiakkaidensa taloushallintoprosessia ja selvittää, voisiko tilitoimiston yhdistyksille tarjottavaa palvelua tuotteistaa. Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin tilitoimiston yhdistysasiakkaiden joukosta kaksi paikallista urheiluseuraa.

Työn teoriaosuudessa käsitellään yhdistykseen liittyvää juridiikkaa, yhdistystoiminnan eri muotoja, elinkaarta ja taloushallintoa sekä palvelun tuotteistamista. Läpi käydään erilaisia huomioon otettavia asioita, aina yhdistyksen perustamisesta lakkauttamiseen saakka. Taloushallintoon liittyvässä teoriassa perehdytään yhdistyksen ja säätiön taloushallinnon erityispiirteisiin. Tutkimusosuutena toteutettiin laadullinen tutkimus teemahaastatteluna. Haastatellut henkilöt olivat urheiluseurojen vastuhenkilöitä sekä tilitoimiston kirjanpitäjiä. Haastatteluilla kartoitettiin asiakkaiden taloushallintoprosessia, sen kehityskohteita ja tilitoimistopalvelun tuotteistamista sekä asiakkaan että tilitoimiston näkökulmasta.

Haastattelujen tuloksena urheiluseurojen nykyisistä taloudenhoitoratkaisuista löydettiin kehityskohteita ja yhteisiä tekijöitä tilitoimiston palvelun tuotteistamista varten. Yhteiseksi kehityskohteiden ratkaisuja rajoittavaksi tekijäksi nousi urheiluseurojen rajalliset resurssit. Tuotteistamisen havaittiin olevan mahdollista muodostamalla tuotepaketteja, joita voidaan kuitenkin räätälöidä asiakkaan tarpeiden mukaan. Lopputuloksena syntyi ehdotus yhdistyksille tarjottavan palvelun tuotteistamisesta tuotepakettien muodossa.

Avainsanat Yhdistys, urheiluseura, tuotteistaminen, taloushallinto, kirjanpito

Sivut 38 sivua, joista liitteitä 6 sivua

Business Administration
Visamäki

Author	Tuomas Nukari	Year 2020
Subject	A sports club's financial management and productization of the accounting company's service	
Supervisor	Asta Mattila	

ABSTRACT

The mandator of this thesis was accounting company Rantalainen's office in Hämeenlinna. The purpose was to research how their association customers take care of their financial management and whether it would be possible to productize the service of the accounting company. Two local sports clubs who are customers of Rantalainen were selected as a target group for the research.

In the theory section there are association based law, different forms of association work, the life cycle and financial management of association and productization covered. There are important things to consider when the association is founded, managed and disbanded. The special characteristics of the association's financial management are also elaborated in the theory section. A qualitative research was executed as a research method and theme interview was selected as the best way to gather data. The interviewees were executives of the sports clubs and bookkeepers of the accounting company. The purpose of these interviews was to explore sports clubs' housekeeping models from their perspective and find some things to improve.

As a result of these interviews things to improve and common variables from productization's standpoint were found in the sports clubs' housekeeping models. The lack of financial resources was discovered as a main restriction for sports clubs to put these improvements into effect. Productizing this service was found out to be possible with service packages. A suggestion for creating these service packages was made as a final result.

Keywords Association, sports club, productization, financial management, accounting

Pages 38 pages including appendices 6 pages

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	YHDISTYSTOIMINNAN MUODOT	2
2.1	Aatteellinen ja taloudellinen yhdistys	2
2.2	Rekisteröity yhdistys	2
2.3	Yhdistyksen yleishyödyllisyys	3
2.4	Elinkeino toiminta	4
2.4.1	Elinkeinotulo	4
2.4.2	Kiinteistötulo	4
2.4.3	Arvonlisäverovelvollisuus	4
3	YHDISTYKSEN ELINKAARI	5
3.1	Yhdistyksen perustaminen	5
3.2	Jäsenyys	6
3.3	Hallinto	6
3.3.1	Yhdistyksen kokous	6
3.3.2	Hallitus	7
3.3.3	Hallituksen kokous	7
3.4	Talouden ja toiminnan suunnittelu	7
3.5	Talouden ja toimintasuunnitelman seuranta	9
3.6	Yhdistyksen purkautuminen	10
4	YHDISTYKSEN TALOUSHALLINTO	11
4.1	Tuloslaskelma	12
4.1.1	Varsinainen toiminta	12
4.1.2	Varainhankinta	13
4.1.3	Sijoitus- ja rahoitustoiminta	13
4.1.4	Avustukset	13
4.2	Tase	14
4.3	Tilinpäätös	15
4.3.1	Toimintakertomus	16
4.3.2	Tilintarkastus	17
4.3.3	Tilintarkastuskertomus	17
4.3.4	Toiminnantarkastuskertomus	18
5	PALVELUN TUOTTEISTAMINEN	18
6	TUTKIMUSOSUUS	19
6.1	Tilitoimiston kirjanpitäjien haastattelu	20
6.2	HPK-juniorijääkiekko ry:n haastattelu	22
6.3	Steelers salibandy ry:n haastattelu	24
6.4	Tutkimuksen tulokset	26

6.5	Johtopäätökset	27
6.6	Ehdotus tuotepaketeista	28
LÄHTEET		30

Liitteet

Liite 1	Yhdistyksen ja säätiön tuloslaskelmakaava
Liite 2	Pien- ja mikroyrityksen tasekaava
Liite 3	Tilitoimiston kirjanpitäjien haastattelukysymykset
Liite 4	Urheiluseurojen vastuuhenkilöiden haastattelukysymykset

1 JOHDANTO

Suomalaiset ovat aktiivisia yhdistystoiminnassa ja maamme onkin kutsuttu yhdistysten luvatuksi maaksi. Lukujen valossa näin on perusteltua todeta, sillä suomalaisissa yhdistyksissä on noin 15 miljoonaa jäsentä. Tämä tarkoittaa sitä, että lähes jokainen suomalainen on jäsenenä kolmessa eri yhdistyksessä. Uusien yhdistysten syntyminen on kuitenkin ollut laskussa viimeisen viiden vuoden ajan. Vuonna 2018 uusia yhdistyksiä rekisteröitiin 2 179 kappaletta, kun vuonna 2013 määrä oli 2 379. Yhdistysten kokonaismäärä kasvoi hieman vuonna 2018 ja vuoden lopussa Suomessa oli 106 050 yhdistystä ja 480 uskonnollista yhdyskuntaa. Vuoden 2017 alussa yhdistysrekisteriä ylläpitävä Patentti- ja rekisterihallitus poisti rekisteristään noin 35 000 toimintansa lopettanutta yhdistystä. Tämä selittää yhdistysten määrän suuren vähenemisen lyhyen ajan sisällä. Todellisuudessa monet näistä poistetuista yhdistyksistä olivat saattaneet lopettaa toimintansa jo useita vuosia aikaisemmin. Tällä hetkellä suurin osa uusista perustetuista yhdistyksistä on kulttuuriin, urheiluun ja liikuntaan liittyviä. (Kuikka, 2019)

Siinä missä yritysten myös yhdistysten on huolehdittava taloudenhoidostaan. Kirjanpitovelvollisina yhdistysten on varmistettava, että kirjanpito tulee tehtyä oikein, jotta ongelmilta vältytään. Toiminta perustuu monesti vapaaehtoisuuteen, jolloin sopivien vastuuhenkilöiden valinta korostuu. Yhdistyksen hallitus ja valittu taloudenhoitaja kantavat suurimman vastuun talouden pyörittämisestä. Yhdistyksen toiminnan tarkoitus ja käytössä olevat resurssit määrittelevät paljon, miten asiat käytännössä hoidetaan.

Tämän opinnäytetyön aiheena on liikuntapalveluja tarjoavien yhdistysten taloushallintoprosessin kartoittaminen sekä tilitoimiston yhdistyksille tarjottavan palvelun tuotteistaminen. Aihe on mielenkiintoinen, sillä taustalla on omakohtaisia kokemuksia yhdistystoiminnasta sekä jäsenenä olemisesta. Tarve tälle opinnäytetyölle tuli toimeksiantajalta, Rantalainen Oy:n Hämeenlinnan toimipisteeltä. Rantalainen Oy on vuonna 1972 perustettu tilitoimisto, joka tarjoaa kattavat taloushallinto- ja tilitoimistopalvelut saman katon alta. Rantalainen on vuosikymmenten aikana laajentanut toimintaansa koko Suomen laajuudelle ja vuonna 2018 yhtiöryhmässä oli jo noin 50 tilitoimistoa 40 eri paikkakunnalla. (Rantalainen, n.d.) Tässä työssä käsitellään Rantalaisen yhdistysasiakkaista urheiluseuroja. Rantalainen tarjoaa yhdistyksille taloushallinnon palveluita, mutta heiltä puuttuu valmis tuotepaketti, joka sisältäisi erilaisia taloudenhoidon ratkaisuja erilaisille yhdistyksille heidän tarpeidensa mukaan. Tässä opinnäytetyössä perehdytään yhdistykseen käsitteenä, sen taloushallinnon erityispiirteisiin ja elinkaareneri vaiheisiin. Tavoitteena on auttaa toimeksiantajaa tuotteistamaan yhdistyksille suunnattu palvelu asiakkaiden tarpeiden mukaan.

Tutkimusosuutena toteutetaan laadullinen tutkimus ja tutkimusmenetelmänä käytetään teemahaastattelua. Haastattelukysymykset pohjautuvat työn teoriaosuuteen ja niiden avulla on tarkoitus selvittää tilitoimiston asiakkaiden nykyisiä taloudenhoitoratkaisuja ja niiden kehityskohteita. Tutkimuksessa kartoitetaan myös yhdistyksille tarjottavan palvelun tuotteistamisen mahdollisuutta asiakkaiden ja tilitoimiston näkökulmista. Haastateltavat henkilöt ovat urheiluseurojen taloudesta vastaavia vastuuhenkilöitä sekä tilitoimisto Rantalaisen kirjanpitäjiä. Teemahaastattelun mukaisesti haastateltaville toimitetaan teemat etukäteen, mutta teemoihin liittyvät kysymykset kysytään vasta haastattelutilanteessa.

2 YHDISTYSTOIMINNAN MUODOT

2.1 Aatteellinen ja taloudellinen yhdistys

Yhdistys on joukko ihmisiä, joilla on yhteinen halu ja päämäärä tehdä jotakin yhdessä tai toimia jonkin asian puolesta. Yhdistykset voidaan jakaa aatteellisiin ja taloudellisiin yhdistyksiin. Aatteellinen yhdistys on voittoa tavoittelematon. Sen tarkoituksena ei ole tavoitella voittoa tai taloudellista hyötyä jäsenilleen, vaan toteuttaa yhteisön säännöissä esitettyä aatteellista toimintaa tai tehtävää. Aatteellisten yhdistysten toimintaa säätelee yhdistyslaki. (Tomperi, 2019, s. 140) Taloudellinen yhdistys sen sijaan pyrkii tuottamaan voittoa tai muuta välitöntä taloudellista hyötyä jäsenilleen ja sen toimintaan osallistuville henkilöille. Yhdistyslaki ei koske näiden yhdistysten toimintaa. (Tilastokeskus, n.d.)

2.2 Rekisteröity yhdistys

Yhdistys voi olla joko rekisteröity tai rekisteröimätön. Rekisteröinnillä on vaikutusta yhdistyksen oikeuskelpoisuuteen, sillä yhdistyslain mukaan rekisteröimätön yhdistys ei voi saada nimiinsä oikeuksia tai tehdä sitoumuksia eikä kantaa tai vastata. Tällaisen yhdistyksen puolesta tehdystä toimesta aiheutuneesta velvoitteesta vastaavat toimeen osallistuneet tai siitä päättäneet henkilökohtaisesti ja yhteisvastuullisesti. (Yhdistyslaki 503/1989 § 58.) Rekisteröity yhdistys taas on itsenäinen oikeushenkilö, joka voi saada nimiinsä oikeuksia ja tehdä sitoumuksia siten, ettei sen jäsenet vastaa henkilökohtaisesti yhdistyksen velvoitteista (Tomperi, 2019, s. 140). Rekisteröinti tapahtuu ilmoituksella Patentti- ja rekisterihallitukseseen, joka ylläpitää yhdistysrekisteriä. Ilmoitukseen tulee liittää yhdistyksen perustamiskirja, säännöt sekä hallituksen puheenjohtajan ja yhdistyksen nimenkirjoittajan täydellinen nimi, henkilötunnus, kotikunta ja kansalaisuus (Yhdistyslaki 503/1989 § 48.). Nimenkirjoittaja on vähintään 18-vuotias henkilö, jolla on oikeus edustaa yhdistystä (PRH, 2019 a.). Yhdis-

tyksen rekisteriin ilmoittamisen jälkeen sen nimeen lisätään sanat ”rekisteröity yhdistys” tai näiden sanojen lyhenne ”ry” (Yhdistyslaki 503/1989 § 50.).

2.3 Yhdistyksen yleishyödyllisyys

Arvioitaessa yhdistyksen yleishyödyllisyyttä verotuksen näkökulmasta, on otettava huomioon yhdistyksen säännöt ja toiminnan perimmäinen tarkoitus. Sääntöjen sisältö ei pelkästään takaa yhdistyksen tai säätiön yleishyödyllisyyttä, mikäli niiden mukaan ei toimita. Yleishyödyllisyyden voi esittää esimerkiksi voiton jakaminen jäsenille tai, jos yhdistyksen liiketoiminnasta on muodostunut niin merkityksellinen, että sitä voidaan pitää tärkeänä ja merkittävänä osana toimintaa. Vain aatteellinen yhdistys voi olla yleishyödyllinen. Yhdistyksen tai säätiön tulee täyttää seuraavat kriteerit, jotta sitä pidetään yleishyödyllisenä:

- Yhdistys tai säätiö toimii yksinomaan ja välittömästi yleiseksi hyväksi. Yleinen hyvä voi olla aineellista, henkistä, eettistä tai yhteiskunnallista.
- Yhdistyksen tai säätiön toiminta ei kohdistu vain rajattuun henkilöpiiriin.
- Yhdistys tai säätiö ei tuota toimintaan osallistuville taloudellista etua osinkoina, voitto-osuutena eikä kohtuullista suurempaa palkkana tai muuna hyvityksenä.

(Verohallinto, 2011)

Yhdistystä ei voi pitää yleishyödyllisenä, jos sen toiminta palvelee lähinnä yksityisiä taloudellisia tarkoituksia tai se käyttää varojaan perustajan tai hänen läheistensä hyväksi. Toiminnan kohderyhmä ei saa olla pieneksi rajattu, mutta sitä saa silti rajoittaa tietyillä ehdoilla. Tapauksia, joissa jäsenmäärä on hyvin pieni, eikä uusia jäseniä ole tarkoitukseen hankkia, ei voida katsoa toiminnaksi yleiseksi hyväksi ja ne pyritään sulkemaan pois. Toiminnan tulee siis olla tarpeeksi laajasti ulospäin suuntautunutta, jotta sen voidaan katsoa edistävän yleistä hyvää. (Verohallinto, 2011)

Taloudellisena etuna voidaan pitää yhdistyksen tai säätiön jäsenistön kustannusten tarkoituksellista pienentämistä. Tietynlaisia jäsenetuja on kuitenkin mahdollista myöntää, kunhan edun katsotaan olevan tavanomainen ja kohtuullinen ja se liittyy läheisesti yhdistyksen toimintaan. (Verohallinto, 2011)

Rekisteröimätön yhdistys ei voi olla yleishyödyllinen, vaan se käsitellään verotuksessa yhtymänä, jonka tulo verotetaan sen jäsenten tulona. Jos rekisteröinti on kuitenkin tarkoitus tehdä tai on jo vireillä, voidaan tällaista rekisteröimätöntä yhdistystä pitää verotuksessa yhdistyksenä. (Verohallinto, 2011)

2.4 Elinkeinotoiminta

2.4.1 Elinkeinotulo

Yleishyödylliset yhdistykset ovat lähtökohtaisesti verovapaita. Niiden ei siis tarvitse maksaa tekemästään voitosta yhteisöveroa. Yhdistykset ovat kuitenkin verovelvollisia saamastaan elinkeinotulosta. Elinkeinotulon veroprosentti vuonna 2020 on 20. Elinkeinotoiminnan tyypillisiä piirteitä on tuotteiden ja palveluiden säännöllinen ja laaja myynti samoilla markkinoilla kuin elinkeinotoimintaa harjoittavat yritykset. Myös vuosittainen tai säännöllinen jäsenistön ulkopuolisille järjestetty kokous- ja julkaisutoiminta sekä messutapahtumat voidaan tulkita elinkeinotoiminnaksi. Mitä kauempana toiminta on yhdistyksen varsinaisesta yleishyödyllisestä toiminnasta, sitä herkemmin se tulkitaan veronalaiseksi elinkeinotoiminnaksi. Pienimuotoisesta tai vähäisestä toiminnasta, kuten keksien tai suklaan myynnistä saatua tuloa ei kuitenkaan yleensä pidetä elinkeinotulona. Elinkeinotoiminnan määritelmä on epämääräinen ja tästä syystä verottaja arvioi sitä tapauskohtaisesti. (Verohallinto, 2020)

2.4.2 Kiinteistötulo

Yleishyödyllisellä yhdistyksellä voi olla myös kiinteistöstä saatua tuloa, joka on veronalaista silloin, kun kiinteistö tai osa siitä on muussa kuin yleisessä tai yleishyödyllisessä käytössä. Kiinteistön käyttöä arvioidaan pinta-alan käytön, ajanjakson ja käyttötarkoituksen perusteella. Kiinteistötulon veroprosentti on 6,43 vuonna 2020. Kiinteistö on yleisessä käytössä, jos se on vaikka kirjastona, kouluna tai sairaalana ja yleishyödyllisessä käytössä yhdistyksen omassa käytössä tai vuokrattuna yleishyödylliseen käyttöön toiselle yleishyödylliselle yhdistykselle. Tällöin tulo on verovapaata. Jos kiinteistöstä yli puolet on elinkeinotoiminnan käytössä, siitä saatava tulo on verotettavaa elinkeinotulona. Tällaisen kiinteistön myynnistä saatu luovutusvoitto on elinkeinotulona, mutta muuten yleishyödyllisen yhdistyksen omistaman kiinteistön myynnistä saatu luovutusvoitto on verovapaata henkilökohtaisen tulolähteen tuloa. (Verohallinto, 2020)

2.4.3 Arvonlisäverovelvollisuus

Yleishyödyllinen yhdistys on arvonlisäverovelvollinen, jos sen elinkeinotoiminnan tai elinkeinotoimintojen yhteenlaskettu liikevaihto ylittää vähäisen liiketoiminnan, eli 10 000 euron rajan tilikauden aikana. Tällöin yhdistyksen on ilmoitauduttava arvonlisäverovelvollisten rekisteriin. Jos tilikausi on lyhyempi tai pidempi kuin 12 kuukautta, tilikauden liikevaihto muunnetaan vastaamaan 12 kuukauden liikevaihtoa. Yhdistyksen on arvioitava etukäteen, ylittyykö 10 000 euron raja vai ei. Mikäli yhdistys on arvioinut myyntinsä jäävän alle 10 000 euron rajan, mutta raja ylittyykin, on vero suoritettava koko tilikauden myynnistä. Tässä tapauksessa yhdistyk-

sen on ilmoitettava arvonlisäverovelvolliseksi ja se merkitään rekisteriin takautuvasti tilikauden alusta tai toiminnan aloittamispäivästä. (Verohallinto, 2017)

3 YHDISTYKSEN ELINKAARI

3.1 Yhdistyksen perustaminen

Perustuslain mukaan yhdistymisvapaus kuuluu jokaisen perusoikeuksiin. Yhdistymisvapauteen sisältyy oikeus perustaa yhdistys, kuulua tai olla kuulumatta yhdistykseen ja osallistua yhdistyksen toimintaan. (Suomen perustuslaki 731/1999 § 13.) Yhdistyksen saa perustaa aatteellisen tarkoituksen yhteistä toteuttamista varten. Tarkoitus ei saa kuitenkaan olla lain tai hyvien tapojen vastainen. (Yhdistyslaki 503/1989 § 1.) Perustajina täytyy olla vähintään kolme 15 vuotta täyttänyttä luonnollista henkilöä. Perustajana voi olla myös yhteisö, kuten rekisteröity yhdistys, säätiö tai yritys. (PRH, 2019 b.) Perustamisen yhteydessä on tehtävä perustamiskirja, joka on päivättävä ja vähintään kolmen jäseneksi liittyvän allekirjoitettava. Tämän lisäksi perustamiskirjan yhteyteen tulee liittää yhdistykselle laaditut säännöt, jotka ohjaavat yhdistyksen toimintaa ja kertovat sen toiminnan tarkoituksen. (Yhdistyslaki 503/1989 § 7.) Yhdistyslain mukaan säännöissä on mainittava vähintään seuraavat asiat:

- 1) yhdistyksen nimi
 - 2) yhdistyksen kotipaikkana oleva Suomen kunta
 - 3) yhdistyksen tarkoitus ja toimintamuodot
 - 4) jäsenen velvollisuudesta suorittaa yhdistykselle jäsenmaksuja ja muita maksuja
 - 5) yhdistyksen hallituksen jäsenten ja yhdistyksen tilintarkastajien sekä toiminnantarkastajien lukumäärä tai vähimmäis- ja enimmäismäärä sekä toimikausi
 - 6) yhdistyksen tilikausi
 - 7) milloin yhdistyksen hallitus ja tilintarkastajat sekä toiminnantarkastajat valitaan, tilinpäätös vahvistetaan ja vastuuvapaudesta päätetään
 - 8) miten ja missä ajassa yhdistyksen kokous on kutsuttava koolle
 - 9) miten yhdistyksen varat on käytettävä, jos yhdistys purkautuu tai lakautetaan
- (Yhdistyslaki 503/1989 § 8.)

Yhdistyksen sääntöjen sisältö riippuu pitkälti siitä, mikä on yhdistyksen toiminnan laajuus, luonne ja tarkoitus. Esimerkiksi urheiluseuran, ammattiliiton tai nuorisjärjestön säännöt eroavat todennäköisesti huomattavasti toisistaan. (Hämäläinen & Lempinen, 2018, s. 10)

3.2 Jäsenyys

Yhdistyksen jäsenistö koostuu pääasiassa yksityishenkilöistä, mutta yhdistyslain 10 §:n mukaan jäsenenä voivat olla myös yhteisö ja säätiö. Yhteisöjä ovat esimerkiksi osakeyhtiöt, osuuskunnat ja kunnat. (Halila & Tarasti, 2017, s. 149-150) Yhdistyksen hallitus päättää jäseniksi pyrkivien jäsenyyden hyväksymisestä, mikäli yhdistyksen säännöissä ei ole toisin määrätty (Yhdistyslaki 503/1989 § 12.).

3.3 Hallinto

3.3.1 Yhdistyksen kokous

Yhdistyksen hallinnon päälinjoista vastaavat yhdistyksen kokous sekä yhdistyksen hallitus. Yhdistyksen kokouksella tarkoitetaan sääntöjen määräämiä kevät-, syys- ja vuosikokouksia sekä muita jäsenten yhteisiä kokouksia, jotka on kutsuttu koolle yhdistyksen sääntöjen määrittämällä tavalla. Jokaisella jäsenellä on oikeus olla läsnä yhdistyksen kokouksessa, mutta osallistumisvelvollisuutta ei ole. Kokouksissa tehtävät päätökset sitovat kuitenkin yhdistyksen kaikkia jäseniä, myös heitä, jotka eivät ole paikalla päättämässä yhteisistä asioista. Kokouksissa jokaisella äänioikeutetulla on yksi ääni. Ollakseen äänioikeutettu pitää olla 15 vuotta täyttänyt. (KSL-opintokeskus, n.d. a.)

Yhdistyksen vuosittaisissa sääntömääräisissä kokouksissa päätetään useista toimintaan liittyvistä tärkeistä asioista. Näitä voivat olla muun muassa:

- Yhdistyksen jäsenmaksusta päättäminen
- Toimintasuunnitelman hyväksyminen
- Talousarvion hyväksyminen
- Tilin-/toiminnantarkastajien valinta
- Hallituksen valinta
- Toimintakertomuksen ja tilinpäätöksen vahvistaminen
- Vastuuvapauden myöntäminen tilivelvollisille

Joihinkin asioihin vaaditaan yhdistyksen kokouksen päätös, eli niistä ei yhdistyksen hallitus voi yksin päättää. Tällaisia asioita ovat seuraavat:

- Yhdistyksen sääntöjen muuttaminen
 - Kiinteistön luovuttaminen, kiinnittäminen tai yhdistyksen toiminnan kannalta huomattavan suuren muun omaisuuden luovuttaminen
 - Äänestys- ja vaalijärjestyksestä päättäminen
 - Hallituksen tai sen jäsenen tai tilintarkastajan valitseminen tai erottaminen
 - Yhdistyksen purkaminen
- (KSL-opintokeskus, n.d. a.)

3.3.2 Hallitus

Yhdistyksellä on oltava hallitus, johon kuuluu vähintään kolme jäsentä, joista yksi tulee valita puheenjohtajaksi. Hallituksessa olevien jäsenten tulee olla 15 vuotta täyttäneitä ja puheenjohtajan 18 vuotta täyttänyt, eikä hän saa olla vajaavaltainen. Hallitus ja puheenjohtaja valitaan yhdistyksen kokouksessa äänioikeutettujen jäsenten toimesta. (Halila & Tarasti, 2017, s. 493-494) Hallituksen tulee toimia yhdistyksen kannalta tarkoituksenmukaisesti ja sen on nautittava jäsenten luottamusta (KSL-opintokeskus, n.d. b.).

Hallitukselle kuuluu monenlaisia tehtäviä ja vastuita, ellei yhdistyksen säännöissä toisin mainita. Hallituksen on lain ja sääntöjen sekä yhdistyksen päätösten mukaan huolellisesti hoidettava yhdistyksen asioita (Yhdistyslaki 503/1989 § 35.). Mahdollisen talousarvion ja toimintasuunnitelman suunnittelu kuuluu myös hallituksen tehtäviin. Suunnitelmat perustuvat yleensä yhdistyksen toiminnan laajuuteen ja arviot toimivat pohjana taloudenpidossa. Yhdistyslain 35 §:n mukaan hallituksen on huolehdittava siitä, että yhdistyksen kirjanpito on lainmukainen ja luotettavalla tavalla järjestetty. Vastuu yhdistyksen taloudesta ja omaisuudesta kuuluu myös hallitukselle. Vaikka jokin toinen taho konkreettisesti hoitaisi näihin liittyviä tehtäviä, on lopullinen vastuu hallituksella. Hallituksen muihin keskeisiin tehtäviin kuuluu yhdistyksen toimihenkilöiden palkkaaminen, jäsenluettelon ylläpitäminen, uusien jäsenten hyväksyminen, tiliasiakirjojen allekirjoittaminen sekä yhdistyksen lakimääräisenä edustajana toimiminen. Yhdistyksen lakimääräisenä edustajana hallituksella on oikeus toimia ja tehdä päätöksiä yhdistyksen puolesta. Tässä edustusvallassa on kyse hallituksen ja jonkin kolmannen osapuolen, kuten yhdistyksen sopijakumppanin, välisestä suhteesta. Edustusvallan käyttöä voidaan rajoittaa yhdistyksen kokouksen päätösten mukaisesti. (Halila & Tarasti, 2017, s. 509-512)

3.3.3 Hallituksen kokous

Hallituksen yhtenä tehtävänä on mahdollistaa päätöksenteko yhdistyksessä, kutsumalla koolle tarvittavat kokoukset sekä valmistella niissä läpikäytävät asiat. Hallitus vastaa kokouksissa tehtyjen päätösten täytäntöönpanosta. Hallituksen kokouksen kutsuu koolle puheenjohtaja. Kokous on päätösvaltainen, jos yli puolet hallituksen jäsenistä on paikalla ja kokouskutsu on toimitettu sääntöjen mukaisesti, ellei muuta ole määrätty. (Halila & Tarasti, 2017, s. 519-522)

3.4 Talouden ja toiminnan suunnittelu

Yhdistyksen toiminnan ja talouden suunnittelun peruslähtökohta on toiminnan tarkoitus sekä visio tulevaisuudesta. Näkemys ja halu, mihin suuntaan toimintaa pyritään kehittämään, vaikuttavat tehtäviin päätöksiin. Kun tulevaisuuden suuntaviivat ovat selvillä, voidaan asettaa tavoitteita, joiden

avulla tämä suunta saavutetaan. Tämän jälkeen luodaan strategia, miten näihin tavoitteisiin päästään. Yhdistyksen hallituksen tulee luoda edellytykset valitun strategian toteuttamiselle, takaamalla tähän riittävät resurssit. Lopulta kokonaisuudesta muodostetaan toimintasuunnitelma tulevalle vuodelle tai pidemmälle aikavälille, jota yhdistyksen toiminnassa ja kehittämisessä noudatetaan. Toimintasuunnitelma ja talousarvio tulee hyväksyttää yhdistyksen ylimmällä päättävällä elimellä. Tulevissa vuosikokouksissa analysoidaan, kuinka hyvin suunnitelmaa on toteutettu ja missä voidaan parantaa. (Hämäläinen & Lempinen, 2018, s. 43-46)

Seuraavassa kuvassa havainnollistetaan suunnitteluprosessia ja sen vaiheita, joita tulee ottaa huomioon tulevaisuuden toimintasuunnitelmaa laadittaessa.



Kuva 1. Yhdistyksen perustehtävä tavoitteiden ja toimintasuunnitelman lähtökohtana. (Hämäläinen & Lempinen, 2018, s. 45)

Suunnitellessaan toimintansa tulevaisuutta, yhdistyksen on hyvä kysyä itseltään kuvassa esitetyt kysymykset. Vastaukset auttavat hahmottamaan, mitä yhdistys tulevaisuudeltaan haluaa ja miten haluttu tila saavutetaan. Tämän pohjalta voidaan laatia toimintasuunnitelma joko seuraavalle vuodelle tai pidemmälle aikavälille.

Tulevan vuoden toiminta- ja taloussuunnitelman laatimisen aikataulu riippuu yhdistyksen toiminnasta ja koosta. Suurissa yhdistyksissä suunnittelu voidaan aloittaa jo kevätkokouksessa, samalla kun edellisen vuoden toimintakertomus ja tilipäätös käsitellään. Hallituksen tulee esittää ehdotus tulevan vuoden toiminta- ja taloussuunnitelmista säännöissä määrättyssä aikataulussa. Vuosisuunnittelun kannalta kahden vuosikokouksen malli toimii paremmin. Syyskokouksessa hyväksytään seuraavan vuoden suunnitelmat ja niitä päästään toteuttamaan heti uuden vuoden alusta. (Hämäläinen & Lempinen, 2018, s. 43-47)

Suunnittelussa ja tulevaisuuden arvioinnissa yhdistyksen päättävien elinten, kuten hallituksen, tulee ottaa huomioon useita tekijöitä, jotka saattavat vaikuttaa toimintaan. Näitä voivat olla muuttuva toiminta- ja kilpailuympäristö, muutokset jäsenistössä, mahdolliset lakimuutokset tai verotukseen liittyvät uudistukset. Myös kysyntä saattaa kokea muutoksia. On syytä pohtia, onko yhdistyksen toiminnalle kysyntää, eli tarvetta ihmisten keskuudessa? Maailman ja kulttuurin muuttuessa, jostain yhdistyksestä saattaa tulla tarpeeton. Elinvoimainen yhdistys on muuntautumiskykyinen ja pystyy kehittämään uusia keinoja tarkoituksensa toteuttamiseksi. (Hämäläinen & Lempinen, 2018, s. 43-44)

3.5 Talouden ja toimintasuunnitelman seuranta

Talouden ja toimintasuunnitelman seurannan on syytä olla säännöllistä ja alkaa heti toimintavuoden alusta. Hyvästä suunnittelusta tulee helposti hyödytöntä, jos sen toteutumista ei seurata tai sen mukaan ei toimita. Seuranta on merkittävä osa johtamista, sillä sen avulla pystytään reagoimaan ajoissa mahdollisiin ongelmiin ja kohdentamaan resursseja paremmin. (Hämäläinen & Lempinen, 2018, s. 50) Kerätyn tiedon avulla voidaan pohtia tehtyjen toimenpiteiden syy- ja seuraussuhteita. Näitä analysoimalla huomataan mitkä toimet tuottivat halutun tuloksen ja mitkä eivät. Seurannan avulla toimintaa voidaan muokata ajankohtaisesti kohti haluttuja tavoitteita. Tavoitteiden asettelun tulee kuitenkin olla sellaista, että niiden saavuttamista tai matkaa niitä kohti pystytään mittaamaan jollain keinolla. Mittareiden avulla nähdään mihin suuntaan tehdyt toimenpiteet vievät. (Hämäläinen & Lempinen, 2018, s. 71-73)

Taloudellista seurantaa toteutetaan samalla tarkkuudella kuin talousarviossa on esitetty. Esimerkiksi, jos talousarvio on laadittu toiminnanalakohteisesti tilitasolla, myös seuranta tapahtuu tilitasolla. Talousarviota verrataan toteutuneeseen tilanteeseen, jolloin nähdään mahdolliset poikkeamat arvion ja toteutuman välillä. Poikkeamien syyt tulee selvittää, varsinkin jos kyseessä on merkittävä ero. Aktiivista seurantaa hyödyntämällä päästään ajoissa kiinni poikkeaman syihin ja niihin voidaan reagoida. (Hämäläinen & Lempinen, 2018, s. 76)

Yhdistyksen jäsenten suorittama seuranta rajoittuu lähinnä kokouksissa tehtävään arviointiin hallituksen laatiman tilinpäätöksen, toimintakertomuksen ja tulevan vuoden toimintasuunnitelman pohjalta. Jäsenet kuitenkin valitsevat yhdistyksen hallituksen, joten näin he arvioivat hallituksen toimintaa ja tarvetta muutoksille. Hallituksen vastuulla on taata riittävä seurantajärjestelmä yhdistyksen toimintaan ja tarpeisiin nähden, sekä huolehtia vaadittavasta ulkoisesta ja sisäisestä valvonnasta. Valvonnalla pyritään estämään mahdolliset väärinkäytökset, jotka vaikuttavat negatiivisesti yhdistyksen toimintaan. Hallituksen suorittaman valvonnan vastualueet kuitenkin vaihtelevat yhdistyksissä niiden toiminnan ja koon mukaan. Isommissa yhdistyksissä voidaan palkata erikseen henkilöitä toteuttamaan valvontaa käytännössä. Raportoinnin avulla hallitus seuraa, että

varainhoito on järjestetty luotettavalla tavalla. Hallitus voi toteuttaa seuranta kokouksissaan, mutta saadakse riittävän ja oikea-aikaisen kuvan toiminnasta, on kokouksia järjestettävä tarpeeksi usein. (Hämäläinen & Lempinen, 2018, s. 77-79)

3.6 Yhdistyksen purkautuminen

Jossain vaiheessa yhdistyksen elinkaari tulee päätökseen ja toiminta loppuu. Synä voivat olla esimerkiksi jäsenten kiinnostuksen lopahtaminen, yhdistyksen perustehtävä on saatu täytetyksi, toiminta katsotaan tarpeettomaksi tai sopivia ihmisiä ei enää löydy toimimaan yhdistyksen hyväksi. Yhdistys päättää itse purkautumisesta ja päätöksen tekee yhdistyksen kokous 75% äänenenemmistöllä. (Yhdistystieto, n.d.)

Purkautumisesta on säädetty yhdistyslaissa ja se tulee toteuttaa tiettyjen säännösten mukaan. Yhdistyksen varoihin ja velkoihin liittyvät selvittelytoimet hoitaa hallitus tai tehtävään valitut selvitysmiehet. Yhdistyksen velat maksetaan pois ja tarvittaessa myydään omaisuutta velkojen kattamiseksi. Selvittelytoimiin ei tarvitse ryhtyä, jos yhdistyksellä ei ole velkoja. Mikäli yhdistykselle jää varoja vielä velkojen maksun jälkeen, ne luovutetaan säännöissä määritellyn tarkoitukseen. Jos varoja ei voi käyttää säännöissä määrättyllä tavalla, annetaan ne yhdistyksen toimintaan läheisesti liittyvän tarkoituksen edistämiseen. Kun kaikki selvitystoimet on tehty, laaditaan loppuselvitys, joka sisältää selostuksen tehdyistä järjestelyistä varojen ja velkojen osalta sekä tilinpäätökset, toimintakertomukset, tilintarkastuskertomukset tai toiminnantarkastuskertomukset selvitystilan ajalta. Hallituksen tai selvitysmiesten on huolehdittava loppuselvityksen säilyttämisestä. Loppuselvitys hyväksytetään yhdistyksen jäsenillä, jonka jälkeen hallituksen puheenjohtaja tai selvitysmies tekee ja allekirjoittaa yhdistysrekisteriin yhdistyksen purkamisilmoituksen. (Yhdistyslaki 503/1989 § 41.; TJS Opintokeskus, n.d.) Jos yhdistyksen purkautumiseen liittyviä selvitystoimia haluaa moittia, on kanne selvitysmiehiä vastaan nostettava kuuden kuukauden kuluessa siitä, kun purkautumisesta on tehty merkintä yhdistysrekisteriin. Kannetta on ajettava yhdistyksen kotipaikan tuomioistuimessa. (Yhdistyslaki 503/1989 § 42.)

4 YHDISTYKSEN TALOUSHALLINTO

Yhdistyksen ja yrityksen talousprosessit eroavat merkittävästi toisistaan. Yritys uhraa menoja hankkiakseen tuloja ja tavoitellakseen taloudellista voittoa, kun taas aatteellisen yhdistyksen tavoitteena on sen säännöissä esitellyn aatteellisen tehtävän toteuttaminen. Toiminnan tulosta ei mitata niinkään tilikauden tuloksena vaan sillä, kuinka tehokkaasti ja taloudellisesti se on toteuttanut tehtävänsä. Usein yhdistysten varsinaisesta toiminnasta saadut tulot eivät riitä kattamaan aiheutuneita menoja, vaan tuloja täytyy saada muusta toiminnasta. Talouden seuranta varten on kuitenkin pystyttävä erottelamaan varsinaisesta toiminnasta ja muusta toiminnasta aiheutuneet tulot ja menot. (Tomperi, 2019, s. 141)

Kirjanpitolain 1:1 §:n mukaan yhdistykset ovat kirjanpitovelvollisia siinä, missä yrityksetkin. Rekisteröity yhdistys luetaan rekisteröinnin ja rekisteriin merkitsemisen jälkeen oikeushenkilöksi, mutta lain mukaan se on kirjanpitovelvollinen myös rekisteröintiä edeltävästä toiminnasta. (Kirjanpitolaki 1336/1997 § 1:1.) Kirjanpidon tulee olla kahdenkertaista ja tilinpäätöksen antaa oikea ja riittävä kuva toiminnan tuloksesta ja yhdistyksen taloudellisesta asemasta sekä noudattaa hyvää kirjanpitolapaa. (Kirjanpitolaki 1336/1997 § 1:2; 1:3; 3:2.)

Vastuu yhdistyksen taloudesta kuuluu hallitukselle, joka valitsee taloudenhoitajan vastaamaan kirjanpidosta. Taloudenhoito voidaan ulkoistaa alan ammattilaiselle tai sen voi hoitaa joku vapaaehtoinen, riippuen yhdistyksen resursseista. Vapaaehtoisen henkilön tulee olla asiaan tarpeeksi perehtynyt, jotta taloudenpito onnistuu kaikkien vaatimusten mukaan ja ongelmilta välttyään. (Viljakainen, 2019, s. 4-5)

Taloudenhoitajan keskeisiä tehtäviä ovat muun muassa:

- Hoitaa yhdistyksen taloutta ja varainhankintaa tehtyjen päätösten mukaisesti ja esitellä talouteen liittyvät asiat yhdistyksen kokoukselle.
- Hyväksyä yhdistyksen laskut, taloudenhoitajan laskut hyväksyy esim. puheenjohtaja.
- Huolehtia menojen suorittamisesta sääntöjen ja päätösten mukaisesti.
- Seurata tuloja ja jäsenmaksuja.
- Vastata yhdistyksen kirjanpidosta.
- Vastata kirjanpidon ja tositteiden säilyttämisestä ja arkistoinnista.
- Valmistella yhdessä hallituksen kanssa talousarvioesitys syyskokoukselle.
- Esitellä talousasiat yhdistyksen hallitukselle.

(Viljakainen, 2019, s. 4-5)

4.1 Tuloslaskelma

Kirjanpitoasetuksessa 1:3 § on määritelty yhdistyksen tuloslaskelmalle oma kaava (liite 1). Tuloslaskelma koostuu varsinaisesta toiminnasta, varainhankinnasta, sijoitus- ja rahoitustoiminnasta sekä mahdollisista yleisavustuksista. Tämä kaava soveltuu hyvin ohjeelliseksi perusrungoksi, yhdistysten koon ja toiminnan tarkoituksen vaihdellessa suuresti, eli täydennyksiä on syytä tehdä tapauskohtaisesti. Tuloslaskelman on selvitettävä, miten tilikauden tulos on syntynyt. Kulut ja tuotot eritellään niihin kuuluviin edellä mainittuihin ryhmiin. Tuloslaskelmakaavasta käy samalla ilmi yhdistyksen rahankäyttöjärjestys. Varsinaisen toiminnan alijäämä kateetaan ensisijaisesti varainhankinnasta saaduilla tuotoilla ja toissijaisesti sijoitus- ja rahoitustoiminnan tuotoilla. Mikäli yhdistys on saanut joitain yleisavustuksia, ne täytyy kirjata tuotoiksi tuloslaskelmaan. Tilinpäätössiirtojen jälkeen saadaan tilikauden ylijäämä tai alijäämä. (Tomperi, 2019, s. 141-142)

4.1.1 Varsinainen toiminta

Aatteellisen yhdistyksen varsinaisella toiminnalla tarkoitetaan säännöissä mainitun tarkoituksen toteuttamista. Tuloslaskelmassa eritellään varsinaisesta toiminnasta aiheutuneet kulut ja tuotot. Varsinaisesta toiminnasta ei yleensä saada merkittäviä tuottoja. Tuotot ovat tavallisesti jäseniltä tai yhdistyksen palveluiden muilta käyttäjiltä perittyjä maksuja, kuten toimintaan liittyvät osallistumismaksut ja varsinaisen toiminnan hanketta varten saadut avustukset. (Tomperi, 2019, s. 143)

Kulut tulee esittää olennaisuuden periaatteen mukaan eriteltynä, jotta tuloslaskelmasta muodostuu oikea ja selkeä kuva varsinaisen toiminnan kuluista. Ainakin henkilöstökulut ja poistot on esitettävä erikseen. Vuonna 2016 tulleen lakimuutoksen jälkeen myös yhdistyksen tarvitsee tehdä poistot pysyvistä vastaavistaan ennalta laaditun suunnitelman mukaisesti. Esimerkiksi urheiluseuran tapauksessa varsinaisen toiminnan kuluja voivat olla valmennuksesta ja kilpailumatkoista aiheutuneet kustannukset. (Tomperi, 2019, s. 143)

Joissain tapauksissa yhdistyksen varsinainen toiminta saattaa jakautua toisistaan merkittävästi poikkeaviin aloihin ja tällöin kulut ja tuotot on eriteltävä tuloslaskelmassa tai liitetiedoissa toimialakohtaisesti. Tiedetyt yhdistyksen kulut ja tuotot voidaan kohdentaa näille eri toimialoille, mutta osa kuluista on niin sanottuja yhteiskuluja, eli niitä ei voida suoraan kohdentaa millekään alalle. Tällöin ne kirjataan yhteiskuluiksi tuloslaskelmaan. (Tomperi, 2019, s. 144)

4.1.2 Varainhankinta

Varainhankinnan tarkoituksena on tuottaa rahaa yhdistyksen varsinaisen toiminnan toteuttamiseen. Tuloslaskelmassa varainhankintaan kirjataan yhdistyksen jäsenten toiminnan tuloksena syntyvät tuotot ja kulut. Jäsenmaksutuotot kuuluvat varainhankintaan, vaikka ne eivät aiheudu mistään erityisestä toiminnasta. Jäsenmaksuun mahdollisesti sisältyvä keskusjärjestölle tilitettävä osuus käsitellään tulonsiirtona varainhankinnan kohdassa. Yhdistyksen itse maksamat jäsenmaksut ovat varsinaisen toiminnan kulua. Varainhankintaa voi olla esimerkiksi yleisölle tarkoitettut tilaisuudet, keräykset ja arpajaiset. Näistä aiheutuvat kulut ja tuotot kirjataan tuloslaskelmaan. (Tomperi, 2019, s. 145)

Varainhankintaan luetaan myös yhdistyksen saamat lahjoitukset. Poikkeuksellisen suurten lahjoitusten kohdalla voidaan vaihtoehtoisesti pohtia niiden merkitsemistä satunnaiseksi tuotoksi. Lahjoitukset voidaan siirtää rahastoon, jolloin ne eivät vaikuta tilikauden ylijäämään. Lahjoituksena saatu rakennus, maa-alue tai osakkeet kirjataan käyvän arvon mukaan joko varainhankinnan tuotoksi tai satunnaiseksi tuotoksi. (Tomperi, 2019, s. 145)

Mikäli aatteellinen yhdistys harjoittaa esimerkiksi kioski- tai jotain muuta liiketoimintaa, voidaan tuloslaskelmassa ilmoittaa tästä aiheutuneet kulut ja tuotot bruttomääräisinä. Tällöin tuloslaskelmaan tulee liittää liiketoiminnasta erikseen laadittu tuloslaskelma. (Tomperi, 2019, s. 146)

4.1.3 Sijoitus- ja rahoitustoiminta

Yhdistyksellä voi varsinaisen toiminnan lisäksi olla sijoitus- ja rahoitustoimintaa, jonka mahdollisilla tuotoilla voidaan helpottaa varsinaisen toiminnan toteuttamista. Yhdistys on voinut hankkia sijoitustarkoituksessa esimerkiksi kiinteistöjä, pörssiosakkeita tai joukkovelkakirjoja. Sijoitustoiminnan tuotot ja kulut aiheutuvat siis muun kuin varsinaiseen toimintaan kuuluvan omaisuuden hoidosta. Tuotot voivat olla korko-, osinko-, tai vuokratuloja. Tuottoina esitetään myös rahoitusomaisuudesta johtuvat korko- ja muut tuotot. Kuluja sen sijaan saattavat olla yhtiövastikkeet, myyntitappiot ja osakkeiden hoitokulut. Tämän lisäksi kuluja ovat rahoitustoiminnan kulut, kuten korkokulut ja muut vieraan pääoman kulut. (Tomperi, 2019, s. 146-147)

4.1.4 Avustukset

Yhdistyksen saamien avustusten käsittely kirjanpidossa riippuu siitä, mihin käyttötarkoitukseen ne on annettu. Yleisavustukset on saatu varsinaisen toiminnan yleiseen tukemiseen. Antajina voivat olla julkiset yhteisöt, raha-automaattiyhdistys tai jokin muu järjestö. Yleisavustukset merkitään tulos-

laskelmaan erikseen kaavan osoittamaan kohtaan, eikä niitä tarvitse eritellä esimerkiksi antajan mukaan. Urheiluseurat voivat saada, esimerkiksi kaupunkien liikuntalautakunnilta vuosiavustuksia. (Tomperi, 2019, s. 147)

Yhdistyksen varsinaisen toiminnan tiettyä hanketta varten saama avustus on erityisavustus. Tällöin avustus käytetään jonkin hankkeen toteuttamiseen tai sen kulujen kattamiseen. Erityisavustus esitetään varsinaisessa toiminnassa kyseisen hankkeen tuottona tai kulujen vähennyksenä. (Tomperi, 2019, s. 148)

Mahdolliset avustukset investointeja varten merkitään tuloslaskelmaan omalla nimikkeellään yleisavustusten jälkeen. Avustus käsitellään kaluston, rakennuksen tai muun vastaavan omaisuuden hankintamenon vähennyksenä. Tästä johtuen myös sitä koskeva siirto pysyviin vastaaviin kuuluvan omaisuuden hankintamenon katteeksi esitetään kuluna tuloslaskelmassa. Selkeyden vuoksi sekä avustus että sen käyttö hankintamenon kattamiseen esitetään tuloslaskelmassa. Näin saadut investointiavustukset eivät vaikuta tilikauden tulokseen. Poistot tehdään hankintamenosta tai menoajäännöksestä, josta on vähennetty avustuksen summa. (Tomperi, 2019, s. 148)

Mikäli yhdistys saa avustusta korkokuluihin, se kirjataan sijoitus- ja rahoitustoiminnassa omana eränään korkokulujen vähennyksenä. Lainojen lyhennyksiä varten saadut avustukset esitetään erikseen tuloslaskelman tuottoina. Tällainen avustus voidaan kuitenkin siirtää lainanlyhennysrahaan tai muuhun vastaavaan oman pääoman erään. (Tomperi, 2019, s. 149)

4.2 Tase

Yhdistyksen taloudellista asemaa kuvataan ensisijaisesti taseen ja sen liitteenä olevien tietojen perusteella. Tase osoittaa omaisuuden ja velkojen määrän tilinpäätöshetkellä. Taseen avulla voidaan arvioida myös yhdistyksen rahoituksen ja oman pääoman rakennetta sekä maksuvalmiutta ja omavaraisuusastetta. Näihin tietoihin pohjautuu arvio yhdistyksen taloudellisesta tilanteesta. Kirjanpitoasetus 1:6 § määrittelee pien- ja mikroyrityksen tasekaavan mallin, jonka mukaan yhdistyksen tase laaditaan (liite 2). Asetuksen mukaista kaavaa sovelletaan tapauskohtaisesti, riippuen yhdistyksen toiminnan luonteesta. (Hämäläinen & Lempinen, 2018, s. 106-107)

Kirjanpitoasetus 1:6 § sisältää säännöksen aatteellisen yhdistyksen tilinpäätökseen sisältyvien rahastojen pääomien ja niiden katteena olevien varojen käytöstä. Tällaiset rahastot voidaan yleisesti jakaa kahteen ryhmään: omakatteisiin rahastoihin ja muihin käyttötarkoituksiltaan sidottuihin rahastoihin. Näiden pääomien käyttöön liittyy rajoituksia ja erityismääräyksiä, eli yhdistys ei välttämättä täysin tai lainkaan päätä niiden käytöstä. Nämä rahastot on ilmoitettava taseessa erikseen. Liitetietona tulee esittää

rahaston pääoman katteena olevien varojen käyttö sekä rahaston tuotot, kulut, varat ja velat samoin kuin tiedot rahaston pääomasta ja sen muutoksista, jos ne eivät käy ilmi tuloslaskelmasta tai taseesta. (Hämäläinen & Lempinen, 2018, s. 106-109)

Sidottu rahasto on rahasto, jonka pääomaan tai sen tuottoon liittyy rajoitavia erityismääräyksiä. Varat on saatu tavallisesti joko lahjoituksena tai testamentin perusteella, jolloin lahjoittaja voi määrätä käyttötarkoituksen ja rahasto nimetään hänen haluamallaan tavalla. Taseen vastattavissa sidottujen rahastojen pääomat ilmoitetaan erikseen peruspääoman jälkeen. Mikäli rahaston tilikauden tuotot ovat suuremmat kuin kulut, kirjataan siihen lisäystä ja päinvastoin, jos kulut ovat suuremmat kuin tuotot. (Tomperi, 2019, s. 151-152)

Omakatteisten rahastojen ominaispiirre on, että niiden varoja hoidetaan erillään yhdistyksen muista varoista. Rahasto on jonkun henkilön, yhteisön tai yrityksen hoidettavaksi luovuttama omaisuuserä ja tätä pääomaa tai sen tuottoa käytetään luovuttajan määrittelemään tarkoitukseen. (Hämäläinen & Lempinen, 2018, s. 109) Taseessa omakatteisten rahastojen varat ilmoitetaan heti pysyvien vastaavien jälkeen ja vastattavissa oman pääoman ryhmässä nimikkeellä Omakatteiset rahastot. Tuloslaskelmassa rahaston tuotot ja kulut esitetään ennen tilikauden tulosta. (Tomperi, 2019, s. 152)

Edellä mainittujen rahastojen lisäksi yhdistyksellä voi olla myös vapaita rahastoja, jotka voivat syntyä muisto- tai nimikkolahjoituksista. Muita vapaita rahastoja ovat yhdistyksen hallintoelinten päätöksellä kertyneistä ylimäämistä muodostetut rahastot. Näiden varojen käyttö on yhdistyksen tai hallituksen päätettävissä. (Tomperi, 2019, s. 152)

4.3 Tilinpäätös

Yhdistyksen tilinpäätös laaditaan tilikaudelta, joka yleensä on kalenterivuosi. Kirjanpitolain 1:4 §:n mukaan tilikausi on 12 kuukautta, mutta toimintaa aloitettaessa, lopetettaessa tai tilinpäätöksen ajankohtaa muutettaessa tilikausi voi olla tätä lyhyempi tai pidempi, kuitenkin enintään 18 kuukautta. Tilinpäätös tulee tehdä neljän kuukauden kuluessa siitä, kun tilikausi loppuu ja sen täytyy sisältää tuloslaskelma ja tase sekä niiden liitetiedot. Tuloslaskelman ja taseen yhteyteen on sisällytettävä edellisen tilikauden vertailutiedot. Myös varojen hankintaa ja käyttöä kuvaava rahoituslaskelma tulee liittää tilinpäätökseen, jos kyseessä on suuryritys tai yleisen edun kannalta merkittävä yhteisö. (Kirjanpitolaki 1336/1997 § 3:1; 3:6.) Tilinpäätöksen tulee antaa oikea ja riittävä kuva toiminnan tuloksesta ja taloudellisesta asemasta olennaisuusperiaatteen mukaisesti, ottaen huomioon yhdistyksen harjoittaman toiminnan laatu ja laajuus. Tämän saavuttamiseksi kirjanpitovelvollisen on annettava tarpeelliset lisätiedot liitetiedoissa. (Kirjanpitolaki 1336/1997 § 3:2.) Asia tai tieto katsotaan

olennaiseksi silloin, kun sen pois jättämisen tai väärin ilmoittamisen voidaan kohtuullisesti odottaa vaikuttavan päätöksiin, joita tehdään tilinpäätöksen pohjalta (Kirjanpitolaki 1336/1997 § 3:2 a.). Tilinpäätös ja mahdollinen toimintakertomus on päivättävä ja allekirjoitettava kirjanpitovelvollisen toimesta. Yhdistyksessä sen hoitaa joko hallitus tai vastuunalaiset yhtiömiehet ja toimitusjohtaja, tai joku muu vastaavassa asemassa oleva henkilö. (Kirjanpitolaki 1336/1997 § 3:7.)

Pienen yhdistyksen ei tarvitse julkistaa tilinpäätöstään, mutta kaupparekisteriin merkityn aatteellisen tai taloudellisen yhdistyksen on ilmoitettava tilinpäätöksensä julkistettavaksi Patentti- ja rekisterihallintoon, mikäli päättyneellä tai sitä välittömästi edeltäneellä tilikaudella ylittyy vähintään kaksi seuraavista rajoista:

- Liikevaihto 12 000 000€
- Taseen loppusumma 6 000 000€
- Palveluksessa keskimäärin 50 henkilöä

(PRH, 2019 c.)

4.3.1 Toimintakertomus

Kirjanpitolain mukaan yhdistyksen ei tarvitse laatia toimintakertomusta tilinpäätöksen yhteyteen. Toimintakertomus tulee kuitenkin tehdä, mikäli yhdistyksen säännöt niin edellyttävät. Yhdistyksen toimintakertomus ei kuitenkaan ole muotoseikoiltaan kirjanpitolain mukainen ja säännöissä mainittu toimintakertomus saattaa joissain tapauksissa koskea aivan muita kuin taloudellisia asioita. Tällaiset asiakirjat pidetään erillään kirjanpitolain tarkoittamasta toimintakertomuksesta, eikä niitä yleensä liitetä tilinpäätökseen. Yhdistyksen taloudellisia seikkoja koskevat toimintakertomukset on tarkoitus liittää tilinpäätökseen. Toimintakertomuksessa esitettyjen tietojen tulee olla yhdenmukaisia tilinpäätöksessä olevien tietojen ja lukujen kanssa. Mikäli, esimerkiksi tuloslaskelmassa on käytössä toiminnanalakohdainen jaottelu, on toimintakertomuksessa syytä käyttää samaa jaottelua tietojen esittämiseen. (Hämäläinen & Lempinen, 2018, s. 93-97)

Toimintakertomus on yhdistyksen jäsenille ja muille sidosryhmille tärkeä asiakirja. Toimintakertomuksessa kuvataan, miten edellisessä vuosikokouksessa hyväksyttyä toimintasuunnitelmaa ja sääntöjen mukaista toimintaa on toteutettu ja onko asetettuihin toiminnallisiin ja taloudellisiin tavoitteisiin päästy. Toimintakertomuksen tulee menneen vuoden lisäksi katsoa myös tulevaisuuteen ja pohtia mahdollisia kehityssuuntia sekä oleellisia tekijöitä pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamiseksi. (Hämäläinen & Lempinen, 2018, s. 92)

4.3.2 Tilintarkastus

Yhdistyksen tilintarkastusta koskevat säännökset määritellään tilintarkastuslaissa. Tämän lisäksi yhdistyksen säännöissä voidaan käsitellä tilintarkastajan valintaan ja tarkastuksen aikasäännöksiin liittyviä seikkoja. Yhdistyksen 38a §:n mukaan yhdistyksellä on oltava toiminnantarkastaja, jos sillä ei ole tilintarkastajaa. Tilintarkastajalla tarkoitetaan alan ammattilaista HT-, KHT- ja JHT- tilintarkastajaa tai tilintarkastusyhteisöä. Lain mukaan yhdistyksen, jolla on valittuna vain yksi tilintarkastaja, joka ei ole tilintarkastusyhteisö, on velvollisuus valita myös varatilintarkastaja. Sama menettely koskee toiminnantarkastajan valintaa. (Hämäläinen & Lempinen, 2018, s. 123-124)

Toiminnantarkastajan ei tarvitse olla alan ammattilainen. Hänellä on kuitenkin syytä olla tarpeeksi tuntemusta taloudellisista ja oikeudellisista asioista yhdistyksen toiminnan laajuuteen nähden, jotta hän suoriutuu tehtävästä. Toiminnantarkastajan on oltava luonnollinen henkilö ja riippumaton tarkastusta suorittaessaan. (Hämäläinen & Lempinen, 2018, s. 125)

Tilintarkastusvelvollisuus koskee pääsääntöisesti kaikkia yhdistyksiä, mutta pienemmille yhdistyksille on annettu vapaus jättää tilin- tai toiminnantarkastaja valitsematta, jollei yhdistyksen säännöissä toisin määrätä (Hämäläinen & Lempinen, 2018, s. 123). Tilintarkastaja voidaan jättää valitsematta myös tilanteessa, jossa sekä päättyneellä että sitä välittömästi edeltäneellä tilikaudella on täytynyt enintään yksi seuraavista edellytyksistä:

- 1) Taseen loppusumma ylittää 100 000 euroa
 - 2) Liikevaihto tai sitä vastaava tuotto ylittää 200 000 euroa
 - 3) Palveluksessa on keskimäärin yli kolme henkilöä
- (Tilintarkastuslaki § 2:2.)

Yhdistys, joka on vasta aloittamassa toimintaansa voi jättää tilintarkastajan valitsematta, jollei ole ilmeistä, ettei edellytyksiä valitsematta jättämiseen ole (Hämäläinen & Lempinen, 2018, s. 124).

Yhdistyksen säännöissä määritelty vuosikokouksen ajankohta ratkaisee, milloin tilinpäätös on annettava tilintarkastajalle, mutta viimeistään kuukautta ennen kokousta, jossa päätetään tilinpäätöksen vahvistamisesta (Hämäläinen & Lempinen, 2018, s. 124).

4.3.3 Tilintarkastuskertomus

Tilintarkastajan on annettava kultakin tilikaudelta päivätty ja allekirjoitettu tilintarkastuskertomus. Tilintarkastuskertomuksessa on yksilöitävä sen kohteena oleva tilinpäätös sekä ilmoitettava, mitä tilinpäätössäännöstöä tilinpäätöksen laatimisessa on noudatettu. (Tilintarkastuslaki § 3:5.)
Tilintarkastuskertomuksessa on annettava lausunto siitä:

- 1) antaako tilinpäätös noudatetun tilinpäätössäännösten mukaisesti oikean ja riittävän kuvan yhdistyksen toiminnan tuloksesta ja taloudellisesta asemasta
- 2) täyttääkö tilinpäätös lakisääteiset vaatimukset
- 3) onko toimintakertomus laadittu toimintakertomuksen laatimiseen sovellettavien säännösten mukaisesti
- 4) ovatko tilikauden toimintakertomuksen ja tilinpäätöksen tiedot yhdenmukaisia.

(Hämäläinen & Lempinen, 2018, s. 124)

4.3.4 Toiminnantarkastuskertomus

Toiminnantarkastajan on tarkastettava yhdistyksen talous ja hallinto yhdistyksen toiminnan edellyttämässä laajuudessa sekä annettava tarkastuksesta kirjallinen toiminnantarkastuskertomus tilinpäätöksestä päättävälle yhdistyksen tai valtuutettujen kokoukselle. Jos tarkastuksessa on ilmennyt, että yhdistykselle on aiheutunut vahinkoa tai tätä lakia tai sääntöjä on rikottu, siitä on mainittava tarkastuskertomuksessa. (Yhdistyslaki 503/1989 § 38a.) Toiminnantarkastuskertomuksessa on suositeltavaa avata tarkemmin, mitä on tarkastettu, miten on tarkastettu ja mitä havaintoja näiden pohjalta on tehty. Tämän lisäksi on hyvä mainita mitä tilinpäätöstä tarkastus koskee ja kuka on vastuussa tilinpäätöksen laatimisesta, varainhoidosta sekä toiminnantarkastajan tehtävästä. Mikäli yhdistyksen talouden tai hallinnon osalta on tarkastuksen yhteydessä löytynyt huomautettavaa, on siitä syytä mainita toiminnantarkastuskertomuksessa. (Hämäläinen & Lempinen, 2018, s. 125-126)

5 PALVELUN TUOTTEISTAMINEN

Yritykset pyrkivät kehittämään palveluitaan vastatakseen paremmin vallitsevaan kysyntään ja parantaakseen kilpailukykyään. Tuotteistaminen on yksi keino kehittää palveluita. Tuotteistamiselle ei ole yhtä tarkkaa määritelmää, mutta siihen liittyy läheisesti palvelun konseptointi tai standardointi tuotteen kaltaiseksi. Tuotteistamisprosessille ei ole vain yhtä oikeaa kaavaa, vaan se riippuu yrityksen omista tavoitteista ja strategiasta. Palveluille tyypillisiä ominaisuuksia ovat aineettomuus, prosessimaisuus sekä asiakkaan osallistuminen palvelun tuotantoon. Näistä piirteistä johtuvia liiketoiminnallisia haasteita, kuten kysynnän vaihtelua, tehottomuutta, laadunvalvontaa ja kannattamattomuutta, voidaan pyrkiä vähentämään tuotteistamisella. (Jaakkola, Orava, & Varjonen, 2009, s. 1)

Palvelujen kehittämisessä perinteiset teollisen tuotannon tuotekehitysmallit eivät välttämättä toimi, johtuen ennalta mainituista palvelujen erityispiirteistä. Hyvänä lähtökohtana kehityksessä voidaan pitää yrityksen liiketoimintastrategiaa. Miten yrityksen osaaminen ja resurssit saadaan parhaiten kohdistettua toimialan mahdollisuuksiin, jotta tuloksena olisi kasvua ja kannattavuutta. Tämän selvittäminen edellyttää tietoa asiakkaista, toimialasta ja vallitsevasta kilpailusta. (Jaakkola ym., 2009, s. 3-5)

Kehitysprosessissa keskeinen tavoite on luoda lisäarvoa, joka houkuttelee asiakkaita. Tällöin on kannattavaa ottaa asiakkaita mukaan kehitysprosessiin testaamaan ja arvioimaan palvelua. Näin varmistetaan, että kehitystyön tulos vastaa asiakastarpeeseen ja lisää palvelun houkuttelevuutta asiakkaiden silmissä. Tuotteistamista voidaan hyödyntää sekä uuden palvelun tuottamisessa että jo olemassa olevien palvelujen kehittämisessä. Tuotteistamisella pyritään parantamaan yrityksen kilpailukykyä palvelun määrittelyn, systematisoinnin, vakioinnin ja konkretisoinnin avulla. Vakiointi helpottaa palvelun markkinointia sekä vähentää kehitykseen ja tuottamiseen liittyvää epävarmuutta. Asiakkaan kannalta tuotteistaminen selkeyttää palvelun ymmärtämistä ja sen tuoman lisäarvon arviointia. (Jaakkola ym., 2009, s. 3-5)

Tässä työssä tilitoimiston yhdistyksille tarjottavan palvelun tuotteistamisen mahdollisuutta kartoitetaan haastatteleamalla tilitoimiston asiakkaita ja kirjanpitäjiä. Tarkoituksena on ottaa asiakkaat mukaan tuotteistamisprosessiin selvittämällä heidän käyttämiä tilitoimiston palveluita ja muita heille tärkeitä tekijöitä taloushallintopalvelussa. Näin pyritään varmistamaan, että tuotteistaminen ja sen lopputulos vastaisi mahdollisimman hyvin asiakkaiden tarpeisiin. Tilitoimiston kirjanpitäjien haastattelulla kartoitetaan nykyistä palvelua sekä sen tuotteistamisen mahdollisuutta ja huomioon otettavia seikkoja heidän näkökulmastaan.

6 TUTKIMUSOSUUS

Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään miten eri tavoin tilitoimiston asiakkaiden, tässä tapauksessa urheiluseurojen, taloushallintoa hoidetaan ja löytyisikö niiden toimintamalleista yhteisiä tekijöitä palvelun tuotteistamisen näkökulmasta. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna, jossa haastateltiin urheiluseurojen vastuuhenkilöitä sekä tilitoimisto Rantalaisen Hämeenlinnan toimiston kirjanpitäjiä. Haastateltaviksi asiakkaiksi valikoitui jäsenmääriltään suuret paikalliset urheiluseurat HPK-juniorijääkiekko ry (myöhemmin HPK) ja salibandyseura Steelers ry (myöhemmin Steelers). Tilitoimiston työntekijöistä haastateltiin kirjanpitäjiä, jotka vastaavat näiden urheiluseurojen kirjanpidosta. Tutkimuksen päätavoitteena oli selvittää urheiluseurojen nykyisen taloudenhoitomallin haasteita ja kehityskohteita

sekä mahdollisuuksia palvelun tuotteistamiseen asiakkaiden ja tilitoimiston näkökulmista. Haastattelukysymykset suunniteltiin työn teoriaosuiden pohjalta ja niiden avulla selviää kattavasti urheiluseurojen nykyinen taloushallintoprosessi ja tilitoimiston palvelu.

6.1 Tilitoimiston kirjanpitäjien haastattelu

Haastattelut aloitettiin Rantalaisen kirjanpitäjien haastattelulla, jotta saatiin kartoitettua nykyinen palveluntarjonta ja erot haastateltavien asiakkaiden taloushallintoprosesseissa tilitoimiston näkökulmasta. Haastattelussa selvitettiin myös kirjanpitäjien näkemystä tuotteistamiseen ja ehdotuksia sen toteuttamiseen. Haastattelu toteutettiin kahden kirjanpitäjän yhteishaastatteluna ja siitä kävi ilmi seuraavissa kappaleissa käsiteltyjä asioita.

Tilitoimiston nykyinen yhdistyksille ja säätiöille tarjottava palvelu on varsin laaja ja kattava. Taloushallintoratkaisu rakennetaan asiakkaiden tarpeiden mukaan painottaen optimaalista tehokkuutta ja helppokäyttöisyyttä. Molempien tässä tutkimuksessa käytettyjen seurojen taloushallintoa hoidetaan eri tavoilla.

HPK hyväksyy ja tiliöi ostolaskunsa, jonka jälkeen kirjanpitäjä tarkistaa ne, vie reskontraan ja maksaa. Seura tekee itse joukkueiden kirjanpidon ja toimittaa tästä aineiston kaksi kertaa vuodessa kirjanpitäjälle, joka liittyy sen pääkirjanpitoon. Myös myyntilaskut seura tekee itse. Heillä on elinkeinotoiminnaksi luettavaa kioskitoimintaa jäähalleilla, johon liittyvät raportit toimitetaan kirjanpitäjälle kuukausittain. HPK:lla on käytössä Fivaldi kirjanpito-ohjelma sekä toinen oma ohjelmisto, jossa tehdään muun muassa joukkueiden kirjanpito.

Steelersillä on käytössä Netvisor kirjanpito-ohjelma, jossa tehdään sekä seuran, että joukkueiden kirjanpito. Joukkueet ovat ohjelmistossa kustannuspaikoittain. Joukkueiden rahastonhoitajat tarkastavat joukkueiden ostolaskut ja tekevät myyntilaskut. Hyväksynnän jälkeen kirjanpitäjä maksaa laskut. Heidän toimintamallinsa on pitkälle kehitetty ja kaikki tapahtuu yhdessä kirjanpito-ohjelmassa.

Käytössä olevat veloituserusteet liittyvät vahvasti roolitukseen tilitoimiston ja asiakkaan välillä. Mitä enemmän tilitoimisto tekee sitä enemmän palvelu maksaa. Tällöin virhemarginaali tietysti pienenee, mutta monesti seurat tekevät itse niin paljon kuin mahdollista, koska heillä on rajalliset resurssit ja kulut halutaan pitää kurissa. Haastatelluilla seuroilla on käytössä kiinteä kuukausihinta, jonka päälle tulevat palvelut, kuten tilinpäätös ja ohjelmistokulut veloitetaan erikseen. Sopimukset ovat yksilöllisiä asiakkaiden välillä, sillä heidän tarpeensa ovat erilaisia.

Päivittäisessä taloudenhoidossa tilitoimiston rooli on ostolaskujen kierrättämistä, laskujen maksamista sekä tiliotteiden kirjaamista. Laskujen maksaminen ja tiliotteiden kirjaaminen vaatii asiakkaan tilien käyttöoikeuksien

luovuttamista tilitoimistolle. Tällöin asiakas valtuuttaa tilitoimiston hoitamaan näitä toimia ja luovuttaa tilien käyttöoikeudet. Kirjanpitoa tehdään päivittäin, sitä mukaa kun aineistoa kertyy. Näin kirjanpito pysyy ajan tasalla ja asiakkaat voivat seurata taloudellista tilannettaan reaaliajassa, jolloin he pystyvät myös reagoimaan paremmin tarvittaessa. Asiakkaiden kanssa pidetään tiiviisti yhteyttä, lähinnä sähköpostilla ja puhelimella, mutta tarvittaessa tavataan ja istutaan alas. Usein ennen tilinpäätöstä saatetaan tavata ja pitää palaveri.

Tutkimuksessa käytetyissä tapauksissa kirjanpitäjillä on laajemmat käyttöoikeudet taloushallintojärjestelmään kuin asiakkaila. Asiakkaila on pääsy vain heidän tarvitsemiinsa toimintoihin, kuten myyntilaskujen tekoon ja raportteihin. Näin varmistetaan, että sovitut roolit pitävät, eikä tule väärinkäsityksiä tai tarpeettomia virheitä. Myös tilintarkastajalla tai toiminnan tarkastajalla on yleensä tilintarkastusoikeudet kirjanpito-ohjelmiin. Tilinpäätöksen lähestyessä kirjanpitäjä toimittaa tarvittavan aineiston tilintarkastajalle tai tilintarkastaja vierailee tilitoimistossa suorittamassa tarvittavat toimet.

Yhdistysten kirjanpitoon liittyy erilaisia haasteita. Haasteet riippuvat paljon asiakkaasta ja ne vaihtelevat asiakkaiden välillä. Toisien kanssa niitä on enemmän ja toisien kanssa vähemmän. Vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa, onko asiakkaalla vakiintuneet toimintatavat vai hakevatko ne vielä muotoaan, mikä laji on kyseessä, mitä kaikkea on osakeyhtiön puolella ja mitä ry:n, jos sellaiset on ja kuinka aktiivisia ja tunnollisia ihmisiä asiakkaalla on vastuutehtävissä. Yhtenä haasteena esille nousi yhdistysten elinkeinotoiminta. Välillä on haastavaa tulkita, mikä luetaan arvonlisäverovelvolliseksi elinkeinotoiminnaksi. Toinen haastava kohta on seurojen itse tekemät joukkueiden kirjanpidot, jotka lähetetään kirjanpitäjälle muutaman kerran vuodessa, ja niiden liittäminen seuran pääkirjanpitoon. Tähän ei ole vielä löytynyt nopeaa ja helppoa keinoa, mutta sopivaa ratkaisua yritetään kartoittaa. Tilitoimiston kannalta olisi helpointa, jos joukkueiden kirjanpito tehtäisiin samassa ohjelmassa kuin seuran pääkirjanpito, mutta se tuo lisää kustannuksia asiakkaalle ja voi sen takia olla haastavaa seuroille. Myös asiakkaan henkilöstön vaihtuminen aiheuttaa monesti haasteita, kun usein uudet vapaaehtoiset henkilöt saattavat olla ennestään melko tietämättömiä ja kokemattomia taloudellisista asioista ja kirjanpidosta.

Tilitoimiston palvelun tuotteistamisen hyötynä kirjanpitäjät näkivät palvelun paremman ja helpomman ymmärrettävyyden asiakkaan kannalta. Jonkinlainen räätälöintimahdollisuus asiakkaan tarpeiden mukaan pitäisi kuitenkin säilyttää, sillä haasteena on asiakkaiden yksilölliset tarpeet, jotka eivät välttämättä taivu valmiisiin palvelupaketteihin. Sopiva ratkaisu voisi olla tuotepaketit, jossa tarjolla olisi peruspaketti, johon kuuluu tietyt palvelut tietyllä hinnalla. Tämän lisäksi olisi muita paketteja, joissa peruspaketin sisältämien palveluiden lisäksi tarjotaan enemmän tai vähemmän palveluita asiakkaan tarpeiden mukaan.

6.2 HPK-juniorijääkiekko ry:n haastattelu

HPK-juniorijääkiekko ry on rekisteröity yhdistys, jossa on noin 870 jäsentä, jotka jakautuvat ikäluokittain 17 joukkueeseen. Nuorin ikäluokka on vuonna 2015 syntyneet ja vanhin 1999 syntyneet. Seurassa on kuusi palkattua työntekijää. Urheilupuoli ja hallinnollinen puoli on eriytetty toisistaan ja molemmilla sektoreilla on kolme työntekijää. Tässä haastattelussa keskityttiin hallinnolliseen puoleen ja sen työntekijöiden tehtäviin. Haastatteluun osallistui seuran toiminnanjohtaja sekä toimistosihteeri.

Hallinnollisella puolella on töissä toiminnanjohtaja, toimistosihteeri sekä sosiaalisesta mediasta vastaava henkilö. Työntekijöillä on keskenään selkeät roolit ja vastuut. Toiminnanjohtaja vastaa myynnistä, markkinoinnista, hallinnollisista tehtävistä ja hän valvoo kokonaisuutta. Toimistosihteerin vastuulla on reskontra, laskutus ja muut toimistotehtävät, kun taas sosiaalisesta mediasta vastaava henkilö hoitaa siihen kuuluvia asioita. Hallitus kokoontuu pääsääntöisesti kerran kuukaudessa, yhdistyksen kokoukset ovat keväällä ja syksyllä.

Seura on ulkoistanut kirjanpitoa paikalliselle tilitoimistolle, joka hoitaa kirjanpidon, palkanlaskennan ja laskujen maksun. Toimistosihteeri tiliöi ja hyväksyy ostolaskut ennen kuin ne siirtyvät kirjanpitäjälle. Joukkueiden rahastonhoitajat tekevät oman joukkueensa kirjanpidon. Tilitoimistopalvelu on käytössä kiinteällä kuukausimaksulla ja palkanlaskenta tositeperusteisella veloituksella. Tilinpäätös ja muut mahdolliset sopimukseen kuulumatomat lisäpalvelut veloitetaan erikseen. Tilintarkastuksen hoitaa toiminnanantarkastaja.

Varsinaisen toiminnan ohella seuralla on kioskimyyntiä jäähalleilla. Tämä luetaan arvonlisäverovelvolliseksi elinkeinotoiminnaksi. Kioskimyyntiin liittyvä aineisto toimitetaan kuukausittain kirjanpitäjälle.

Päivittäiseen taloudenhoitoon kuuluu myyntilaskujen tekemistä, ostolaskujen käsittelyä, palkanmaksua, kulukorvausten tarkistamista sekä myyntiä ja markkinointia. Toimistosihteeri tekee myyntilaskut ja käsittelee ostolaskut. Toiminnanjohtaja hyväksyy palkanlaskijalta saadut palkkakuitit ja laittaa ne maksuun. Hän myös vastaa myynnistä mainossopimusten ja yhteistyökumppanuuksien osalta. Toiminnanjohtaja ja toimistosihteeri tarkistavat yhdessä kulukorvaushakemukset ja maksavat ne hyväksynnän jälkeen. Markkinointia hoitavat sosiaalisesta mediasta vastaava henkilö sekä toiminnanjohtaja.

Seuralla on käytössä Visma Fivaldi kirjanpito-ohjelmisto, josta pystyy seuraamaan raportteja ja tilannetta reaaliajassa, sillä kirjanpitoa tehdään tilitoimistossa päivittäin, sitä mukaa kun aineistoa kertyy. Ohjelmassa tehdään vain seuran pääkirjanpitoa, johon kirjanpitäjä liittää rahastonhoitajien tekemän joukkuekohtaisen kirjanpidon kaksi kertaa vuodessa. Toimin-

nanjohtajalla, toimistosihteerillä, rahastonhoitajalla ja hallituksen puheenjohtajalla on kirjanpitäjän lisäksi käyttöoikeudet ohjelmistoon, mutta vain niihin osioihin, joita kukin tarvitsee. Esimerkiksi kirjanpitoa pääsee muokkaamaan ja tekemään vain kirjanpitäjä. Ohjelmiston kautta valvotaan myös laskutusta ja saatavia. Joukkueiden rahastonhoitajat hoitavat joukkueiden sisäistä valvontaa. Tämän lisäksi riskejä pyritään hallitsemaan ja ennalta ehkäisemään roolituksilla sekä vastuunjaolla. Esimerkiksi toiminnanjohtajan kulut hyväksyy hallituksen puheenjohtaja. Tulevaisuudessa toiveissa olisi liittää ohjelmistoon jäsenrekisteri, mutta asia on tällä hetkellä työn alla.

Toiminnanjohtaja, hallituksessa istuva rahastonhoitaja ja toimistosihteerit vastaavat budjetoinnista ja talouden suunnittelusta. Budjetin valmistelu aloitetaan yleensä marraskuussa ja hallitus esittelee sen jäsenistölle hyväksyttäväksi kevätkokouksessa. Budjetoinnissa haasteita asettaa pelaajamäärien muutokset, kioskimyyntin arvioiminen ja kuinka hyvin yhteistyökumppanuuksien myynnissä onnistutaan. Tilikauden aikana taloutta seurataan aktiivisesti ja sitä käydään hallituksen kokouksissa läpi. Tilanteisiin pystytään reagoimaan nopeasti, kun talouden tilanne on nähtävissä reaaliajassa, käytössä olevasta ohjelmistosta.

Saatavien perintä on hoidettu ulkoistamalla se perintätoimistolle. Perintän suhteen ei voida harjoittaa kovin aggressiivisia keinoja, sillä se olisi yhteisön hengen vastaista ja saattaisi johtaa vaikeuksiin, kuten pelaajien tai yhteistyökumppanien menettämiseen.

Yhdistyksellä on käytössä kolme tiliä: päätili, kioskitili ja stipenditili. Näiden lisäksi jokaisella joukkueella on oma tilinsä. Yhdistyksen tileihin käyttöoikeudet on toiminnanjohtajalla, rahastonhoitajalla, toimistosihteerillä sekä kirjanpitäjällä. Jokaisen joukkueen joukkueenjohtajalla ja rahastonhoitajalla on oikeudet oman joukkueensa tiliin.

HPK-juniorijääkiekko ry saa avustuksia jääkiekkoliitolta ja HPK Liiga Oy:ltä. Avustuksena saatuja varoja käytetään avustusta myöntäneen tahon kanssa tehdyn sopimuksen mukaisesti. Esimerkiksi jääkiekkoliiton avustusta käytetään joukkueiden taitovalmentajien palkkaamiseen. Tämän lisäksi vanhemmat voivat hakea avustusta jääkiekkoliitolta vähävaraisten perheiden lasten harrastuksen tukemiseen. Myös HPK:lla on käytössä stipendirahasto, josta voidaan myöntää taloudellista tukea vähävaraisten perheille. Seuralla on hallituksessa oma työryhmä, joka käsittelee hakemukset ja lopulta myöntää tuen. Stipendin saaminen edellyttää kuitenkin aktiivisuutta seura- ja talkootyössä.

Valitessaan palveluntarjoajaa HPK painotti helppokäyttöisyyttä, ammattitaitoa ja työmäärän vähentämiseen tähtäävää toimintamallia. Rantalaisen avustuksella he ovat löytäneet hyvän ratkaisun taloudenhoitoonsa. Seura on siis tyytyväinen nykyiseen tilanteeseen, mutta edelleen on varaa parantaa. Kehityskohteina toiminnanjohtaja mainitsee jäsenrekisterin tai siihen

liittyvän ohjelmiston toteuttamisen, seuran budjetin tekemiseen ja kirjanpitoon käytettävän ohjelmiston vuorovaikutuksen, jossa nyt saattaa olla tilikohtaisia eroja sekä nykyisen toimintamallin sähköistämisen vielä pidemmälle. Myös joukkueiden liittäminen seuran kirjanpitoon nousi kehityskohteeksi sekä kirjanpitäjän että seuran toimesta. Haasteeksi tässä ja muissakin kehityskohteissa nousee seuran rajalliset resurssit. Tällöin joissain kohdissa täytyy tehdä kompromisseja, mikä näkyy nykyisen toimintamallin ajoittaisena kankeutena ja työmäärän lisäyksenä. Yhteenvetona kehityskohteista voisi sanoa seuran tähtäävän mahdollisimman tehokkaaseen ja helppokäyttöiseen taloushallintoratkaisuun nykyisillä resursseillaan. Tähän on jo melko hyvin päästy, mutta mainitut kehityskohteet huomioiden taloushallintoprosessia voitaisiin koettaa tehostaa entisestään.

Toiminnanjohtajan mukaan tilitoimiston palvelun tuotteistaminen voisi selkeyttää tarjottavaa palvelua asiakkaan näkökulmasta. Huomioon tulisi kuitenkin ottaa yhdistyksen koko, työntekijöiden määrä ja käytettävissä olevat resurssit, sillä kaikilla ei ole mahdollisuutta pitkälle kehitettyyn ja kattavaan palveluun.

6.3 Steelers salibandy ry:n haastattelu

Steelers on hämeenlinnalainen salibandyseura, jossa on noin 800 jäsentä. Nämä jakaantuvat ikäluokittain 20 joukkueeseen sekä muutamiin harrasteryhmiin. Yhdistysmuodoltaan seura on rekisteröity yhdistys. Seuralla on kaksi kokoaikaista työntekijää, jotka ovat toiminnanjohtaja ja urheilutoimenjohtaja sekä yksi osa-aikainen seuratyöntekijä. Tämän lisäksi heillä on töissä muutama oppisopimusopiskelija. Haastatteluun osallistui seuran toimihenkilöistä toiminnanjohtaja, joka vastaa taloudesta, rekrytoinnista, vakuutuksista sekä osittain markkinoinnista, viestinnästä ja tapahtumista. Urheilutoimenjohtajan vastuulla on urheilupuoli, kuten valmentajien ja pelaajien sopimukset. Seuratyöntekijä avustaa edellä mainittuja henkilöitä asiakaspalvelussa, toimistotöissä, tapahtumien järjestelyissä sekä harrasteryhmiin liittyvissä asioissa. Seuran sisällä on siis selkeä roolitus ja vastuualueet toimihenkilöiden välillä. Yhdistyksellä on vuosikokous kerran vuodessa, jossa valitaan hallitus ja puheenjohtaja. Hallitus kokoontuu noin kerran kuukaudessa.

Seuralla on käytössä tilitoimisto, joka hoitaa kirjanpidon ja palkanlaskennan. Tämän lisäksi heillä on tilitarkastaja ja ulkopuolinen maksuvalvonta, joka huolehtii saatavien perinnästä. Tilitoimiston kanssa käytössä on kiinteä kuukausihinta sovituista palveluista. Tähän päälle tulevat palvelut, kuten tilinpäätös, veloitetaan erikseen. Vastuut seuran ja tilitoimiston välillä on jaettu selkeästi. Toiminnanjohtaja tekee seuran ja harrasteryhmien myyntilaskut ja hyväksyy ostolaskut, jotka kirjanpitäjä tiliöi ja maksaa. Joukkueiden rahastonhoitajat hyväksyvät oman joukkueensa ostolaskut, tekevät myyntilaskut sekä tarkastavat ja hyväksyvät yhdessä joukkueenjohtajan kanssa oman joukkueensa toimihenkilöiden kulukorvaushake-

mukset. Toiminnanjohtaja tarkastaa ja hyväksyy harrasteryhmien kulukorvaushakemukset. Hyväksynnän jälkeen kirjanpitäjä maksaa kulukorvaukset. Toiminnanjohtaja valvoo seuran sisäistä työskentelyä ja kirjanpitäjä lopullista työjälkeä. Ulkoistettu maksuvalvonta helpottaa rahastonhoitajien tehtävää ja on hyvä ratkaisu myös yhteisön ilmapiirin sekä kassavirran kannalta.

Steelers käyttää täysin sähköistä Netvisor kirjanpito-ohjelmaa. Heillä on ohjelmassa sekä seuran kirjanpito että joukkueiden kirjanpito kustannuspaikoittain. Netvisorin kautta taloutta pystytään seuraamaan reaaliajassa, sillä kirjanpitäjä tekee kirjanpitoa päivittäin, sitä mukaa kun aineistoa kerätty. Ohjelmalla hoidetaan myös jäsenlaskutusta, mutta jäsenrekisteriä seura pitää erikseen omassa järjestelmässään. Käytössä oleva ohjelmisto on merkittävä ratkaisu riskienhallinnan kannalta. Toiminnanjohtajalla, joukkueiden rahastonhoitajilla sekä kirjanpitäjällä on käyttöoikeudet ohjelmaan. He kirjautuvat sisään omilla pankkitunnuksillaan ja kaikista ohjelmassa tehdyistä toimista jää jälki tai dokumentti. Tämä ennaltaehkäisee ja vähentää huomattavasti mahdollisten väärinkäytösten riskiä.

Seuralla on kaksi pankkitiliä, seuran tili sekä miesten edustusjoukkueen tili. Ennen jokaisella joukkueella oli oma tilinsä, mutta nyt he ovat siirtyneet uuteen malliin ja vähentäneet tilien määrää. Toiminnanjohtajalla on käyttöoikeudet molempiin tileihin. Tämän lisäksi miesten edustusjoukkueen joukkueenjohtajalla ja rahastonhoitajalla on käyttöoikeus heidän joukkueensa tiliin. Ainoastaan toiminnanjohtajalla ja hallituksen puheenjohtajalla on nosto-oikeudet tileihin. Nämä toimet ovat parantaneet riskienhallintaa entisestään.

Talouden suunnittelusta ja budjetoinnista vastaa toiminnanjohtaja, joukkueenjohtajat ja rahastonhoitajat. Joukkueenjohtajat ja rahastonhoitajat toimittavat oman joukkueensa toimintasuunnitelman ja talousarvion toiminnanjohtajalle, joka liittää ne koko seuran talousarvioon ja budjettiin. Toiminnanjohtaja valmistelee yhdessä jonkun hallituksen jäsenen, yleensä puheenjohtajan, kanssa lopullisen budjetin, joka esitetään hallitukselle hyväksyttäväksi.

Steelers saa ja hakee avustuksia opetus- ja kulttuuriministeriöltä, Hämeenlinnan kaupungilta sekä yrityksiltä. Avustusten saaminen erityisesti yrityksiltä on haastavaa ja seuran täytyy olla siinä todella aktiivinen, jotta tarvittavat varat saadaan kerättyä. Seudulla vaikuttava eri urheiluseurojen ja lajien välinen kilpailu on yksi merkittävä tekijä avustusten saannin haastavuudessa. Avustukset käytetään pääasiassa hallinnon erilaisiin kuluihin. Seura on juuri perustamassa vähävaraisten perheiden tukirahastoa, josta perheet voivat hakea tukea lapsensa harrastuksen mahdollistamiseen. Tukea myönnetään hakemusten perusteella, jotka joko erillinen työryhmä tai hallitus käsittelee ja tekee päätökset tukien myöntämisestä.

Taloushallintopalveluiden tarjoajaa valitessaan Steelers painotti ammattitaitoa, aktiivista vuorovaikutusta, tehokkuutta, luotettavuutta, helppokäyttöisyyttä sekä oman työmäärän vähentämistä. Nykyisessä taloushallintoratkaisussa täyttyy kaikki nuo kriteerit ja seura on erittäin tyytyväinen saamaansa palveluun. Keskeiset tekijät tähän ovat ammattitaitoinen tilitoimisto, selkeä roolitus ja käytössä oleva kirjanpito-ohjelmisto laajoin ominaisuuksineen. Nykyistä toimintamallia on kehitetty viimeisinä vuosina koko ajan parempaan suuntaan, esimerkiksi tilien vähentämisellä ja joukkueiden kirjanpidon liittämisellä ohjelmaan.

Yhtenä kehityskohteena esille nousi markkinoinnista vastaavan henkilön palkkaaminen. Tällaiselle henkilölle olisi tarvetta, sillä nyt markkinoinnista vastaavat toiminnanjohtaja, seuratyöntekijä ja yksi oppisopimusopiskelija yhteistyössä. Heistä kukaan ei kuitenkaan ole sen alan ammattilainen. Näkyvyys on seuralle ja sen yhteistyökumppaneille tärkeää, joten sitä voitaisiin parantaa. Haasteena uuden työntekijän palkkaamisessa on käytössä olevat rajalliset resurssit, jotka eivät tällä hetkellä mahdollista palkkausta. Toinen kehityskohde on nykyisen taloushallintopalvelun kulujen pienentäminen. Nykyinen taloushallintoratkaisu on todella pitkälle kehitetty ja osittain jopa automatisoitu, joten on ymmärrettävää, että siihen liittyvät kulut ovat melko suuret. Toki aina voi löytyä pientä neuvotteluvaraa, jota seura tässä varmasti tavoittelee. Toisaalta nykyinen toimintamalli ehkäisee hyvin väärinkäytöksiä sekä muita riskejä ja on tehokas, eli se säästää aikaa ja vaivaa. Nämä asiat ovat seuralla korkealla prioriteettilistalla ja he ovat valmiita niistä myös maksamaan.

Toiminnanjohtajan katsoessa asiaa asiakkaan näkökulmasta, tilitoimiston palvelun tuotteistaminen valmiiksi tuotepaketeiksi selkeyttäisi tarjottavaa palvelua varsinkin uusille asiakkaille. Jonkinlainen räätälöintimahdollisuus olisi hyvä kuitenkin säilyttää, jotta saadaan vastattua tarkasti eri asiakkaiden tarpeisiin.

6.4 Tutkimuksen tulokset

Tilitoimiston näkökulmasta nykyinen yhdistyksille tarjottava palvelu perustuu vahvasti asiakkaan tarpeisiin ja taloushallintoratkaisu suunnitellaan siltä pohjalta. Tutkimuksessa käytettyjen seurojen kirjanpitoa tehdään eri tavoin toisiinsa verrattuna. Tehtävät ja vastuut siis jakautuivat tilitoimiston ja asiakkaan välillä eri tavalla. Mitä enemmän tilitoimisto tekee, sitä enemmän palvelu maksaa.

Haasteet yhdistysten kirjanpidossa vaihtelevat asiakkaiden välillä. Niitä ovat elinkeinotoiminnan tulkinta, seurojen tekemät joukkueiden kirjanpidot ja niiden liittäminen seuran pääkirjanpitoon sekä mahdolliset henkilöstön muutokset asiakkaalla.

Palvelun tuotteistaminen voisi onnistua muodostamalla tuotepaketteja, jotka sisältävät eri palveluita. Tuotepakettia voisi kuitenkin halutessaan

räätelöidä tarpeen mukaan, eli karsia tai lisätä tarvittavia palveluita. Haasteeksi nousee asiakkaiden erilaiset tarpeet, jotka eivät välttämättä taivu valmiiksi tuotepaketeiksi. Valmiiden tuotepakettien avulla palvelua voisi olla helpompi myydä ja asiakkaan kannalta selkeyttää tarjottavaa palvelua.

HPK:lla urheilupuoli ja talouspuoli ovat eriytettyinä toisistaan. Molemmilla sektoreilla on omat työntekijänsä, jotta jokainen pystyy keskittymään mahdollisimman hyvin omaan tehtäväänsä. Jokaisella on siis selkeä rooli ja vastuualue. Myös seuran ja tilitoimiston välillä on jaettu selkeät roolit ja vastuut. Tarkoilla rooleilla ja ulkopuolisen perintätoimiston käytöllä on pyritty ennalta ehkäisemään riskejä. Seuralla on käytössä Visma Fivaldi kirjanpito-ohjelma, jossa tehdään seuran pääkirjanpito. Joukkueiden kirjanpidon seura tekee itse toisessa ohjelmassa ja se liitetään käsin seuran pääkirjanpitoon kaksi kertaa vuodessa, kirjanpitäjän toimesta. Tähän joukkueiden kirjanpidon liittämiseen haluttaisiin löytää tehokkaampi ratkaisu, mutta toistaiseksi sitä ei ole löytynyt. Seura on tyytyväinen nykyiseen tilanteeseen, mutta kehityskohteiksi nousi jäsenrekisterin toteuttaminen, käytettävien ohjelmistojen välinen vuorovaikutus sekä nykyisen toimintamallin kehittäminen vielä pidemmälle sähköiseen suuntaan.

Steelersillä on kaksi kokoaikaista työntekijää ja yksi osa-aikainen. Työntekijöiden ja tilitoimiston välillä on selkeä roolitus ja työnjako. Seuralla on käytössä tilitoimiston palvelut sekä ulkopuolinen maksuvalvonta, joka seuraa saatavia ja hoitaa perintää. Nykyistä taloushallintoratkaisua on kehitetty jatkuvasti viime vuosina. Kaikki toiminta tapahtuu käytössä olevassa Netvisor kirjanpito-ohjelmassa, eli myös joukkueiden kirjanpito on kustannuspaikoittain samassa ohjelmassa seuran pääkirjanpidon kanssa. Tilien määrää on vähennetty kahteen, kun aikaisemmin jokaisella joukkueella oli oma tilinsä. Seura on tyytyväinen nykyiseen toimintamalliin ja sen kehitykseen. Ainoiksi kehityskohteiksi nousee taloudenhoitoon liittyvät kulut sekä markkinoinnista vastaavan henkilön palkkaaminen.

Tilitoimiston palvelun tuotteistamisesta seurojen haastateltavat vastuuhenkilöt olivat samoilla linjoilla. Tuotepaketit voisi selkeyttää palvelua varsinkin uuden asiakkaan näkökulmasta, mutta jonkinlainen räätälöintimahdollisuus asiakkaan tarpeiden mukaan tulisi säilyttää. Asiakkaan työntekijöiden määrä ja käytettävissä olevat resurssit tulisi myös ottaa huomioon tuotepaketteja suunniteltaessa.

6.5 Johtopäätökset

Tutkimuksella saatiin kerättyä toimeksiantajan kannalta haluttua tietoa asiakkaiden taloudenhoitoon ja palvelun tuotteistamiseen liittyen. Tutkimus oli tapauskohtainen, joten kerätty tieto ei edusta kaikkien tilitoimiston asiakkaiden näkemystä. Haastatteluista kävi ilmi, että seurat ovat erittäin tyytyväisiä saamaansa palveluun ja tilitoimiston kanssa on onnistuttu kehittämään asiakkaan kannalta toimiva taloushallintoratkaisu. Kehityskoh-

teita kuitenkin löytyi sekä kirjanpitäjiltä että seurojen toimihenkilöiltä. Yhteisenä rajoittavana tekijänä kehityskohteille ja kehitysehdotuksille nousi resurssit. Lähes kaikkiin esille nousseisiin kehityskohteiden ratkaisuihin tarvittaisiin lisää rahaa, jotta ne saataisiin toteutettua. Tämä on varsin yleistä yhdistysten maailmassa, jossa raha on tiukassa ja vapaaehtoistyötä tehdään paljon. Tästä herää pohdittavaksi ajatus, onko tilitoimisto ja sen modernit sähköiset palvelut ainoastaan suurten ja varakkaampien yhdistysten etuoikeus? Toisaalta mitä suurempi yhdistys, sitä enemmän kirjanpitoaineistoa ja muuta huomioitavaa kertyy, jolloin riskit ja virhemarginaalit kasvavat. Tällaisessa tilanteessa on jo yhdistyksen toimivuuden ja riskienhallinnan puolesta kannattavaa kääntyä ammattilaisten puoleen, mikäli se on mahdollista. Kooltaan ja resursseiltaan pieni yhdistys tekee varmasti tiettyyn pisteeseen asti kaiken mahdollisen talkoohengessä itse. Tällöin työmääräkin on todennäköisesti paljon pienempi ja siitä suoriutuu asiaan hieman perehtynyt henkilö, palkkaamatta ulkopuolista palveluntarjoajaa. Yhdistysten tulee siis tarkasti pohtia, milloin on järkevää kääntyä ammattilaisten puoleen ja millaisesta työmäärästä selvittää itsekkin.

Tutkimukseen osallistuneet seurat ovat onnistuneet kehittämään tilitoimiston kanssa heidän resursseilleen sopivan tehokkaan taloushallintoratkaisun. Kehityskohteet liittyivät lähinnä nykyisen toimintamallin tehostamiseen ja kehittämiseen entisestään, jolloin se herkästi tarkoittaa myös nousevia kustannuksia. Kulujen kurissa pitämiseksi seurojen on täytynyt tehdä kompromisseja joissain kohdissa silläkin uhalla, että se aiheuttaa hieman lisää työtä ja kankeuttaa nykyistä toimintamallia.

Haastattelujen perusteella tilitoimiston palvelun tuotteistamiseen sopiva ratkaisu on tuotepakettien muodostaminen. Tuotepaketteja muodostettaessa tulee ottaa huomioon tarvittavat peruspalvelut, räätälöitävyys asiakkaan tarpeiden mukaan, kuten esimerkiksi joukkueet sekä yhdistyksien koko ja kohderyhmä. Tämän pohjalta toimeksiantajalle muodostetaan ehdotus tuotepaketeista ja niiden sisällöstä.

6.6 Ehdotus tuotepaketeista

Ehdotus tuotepaketeista syntyi tehtyjen haastattelujen pohjalta. Seurojen haastatteluissa kartoitettiin tuotteistamiseen liittyen yhteisiä tekijöitä ja heidän näkemystään asiakkaan roolissa tuotteistamiseen ja sen mahdollisuuteen. Kirjanpitäjien haastattelussa pohdittiin tuotteistamisen kannalta konkreettisia palveluita ja miten ne voisivat jakautua erilaisiksi tuotepaketeiksi. Hinnoittelun tai myyntistrategian luominen ei kuulunut toimeksiantoon.

Tuotepaketti 1

- Kuukausittainen kirjanpito
- Tiliotteiden käsittely päivittäin
- Ostolaskujen kierrätys: asiakas tiliöi ja hyväksyy, tilitoimisto vie reskonttaan

- Ostolaskujen maksu
- Palkanlaskenta ja matkalaskut
- Asiakkaalle jää myyntilaskujen teko, seuranta ja perintä

Tuotepaketti 1. voisi pitää peruspakettina, josta jättämällä pois tai lisäämällä palveluita pystyisi räätälöimään asiakkaan tarpeita vastaavan palvelukokonaisuuden, ellei muista valmiista tuotepaketeista löydy tarpeita vastaavaa.

Tuotepaketti 2

- Kuukausittainen kirjanpito
- Tiliotteiden käsittely päivittäin
- Ostolaskujen kierrätys: asiakas tiliöi ja hyväksyy, tilitoimisto vie reskonttaan
- Palkanlaskenta ja matkalaskut
- Asiakkaalle jää myyntilaskujen teko, ostolaskujen maksu, seuranta ja perintä

Tuotepaketti 2. olisi sisällöltään muuten sama kuin ensimmäinen paketti, mutta siinä asiakas hoitaisi itse ostolaskujen maksun. Tällöin myös hinta olisi halvempi.

Tuotepaketti 3

- Kuukausittainen kirjanpito
- Tiliotteiden käsittely päivittäin
- Tilitoimisto hoitaa ostolaskujen kierrätyksen, tiliöinnin ja maksamisen
- Palkanlaskenta ja matkalaskut
- Seuran ja joukkueiden kirjanpito samassa ohjelmassa
- Asiakkaalle jää myyntilaskujen teko, seuranta ja perintä

Tuotepaketti 3. sisältää eniten palveluita, joten sen hinta olisi myös kallein. Joukkueiden ja seuran kirjanpidon tekeminen samassa ohjelmassa edellyttää Netvisor kirjanpito-ohjelman käyttöä.

Tuotepakettien lisäpalveluina olisi tilinpäätös, veroilmoitus ja joukkueiden kirjanpidon liittäminen seuran pääkirjanpitoon, jos ne eivät ole samassa ohjelmassa.

Mikäli toimeksiantaja onnistuu tuotteistamaan yhdistyksille suunnatun palvelunsa hyödyntäen tätä tutkimusta, tuotteistamisen vaikutuksia myyntiin ja markkinointiin voidaan analysoida luotettavasti vasta ajan kuluessa. Positiivisena vaikutuksena voisi olla esimerkiksi kasvanut yhdistysasiakkaiden määrä, tyytyväisemmät asiakkaat sekä entistä kattavampi palveluntarjonta.

LÄHTEET

Halila, H. & Tarasti, L. (2017). *Yhdistysoikeus*. Viides uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent

Hämäläinen, J. & Lempinen, M. (2018). *Toiminnan suunnittelu ja hallinto yhdistyksissä*. Helsinki: Kauppakamari

Jaakkola, E. Orava, M. & Varjonen, V. (2009). *Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua*. Neljäs painos. Helsinki: Libris Oy

Kirjanpitoasetus 1339/1997. Haettu 03.12.2019 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971339>

Kirjanpitolaki 1336/1997. Haettu 03.12.2019 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336>

KSL-opintokeskus. (n.d.) a. Yhdistyksen kokous. Kansan sivistystyön liitto ry. Haettu 27.11.2019 osoitteesta <https://www.ksl.fi/materiaaleja/yhdistystoiminnan-avaimet/5-yhdistyksen-hallinto/>

KSL-opintokeskus. (n.d.) b. Yhdistyksen hallitus. Kansan sivistystyön liitto ry. Haettu 27.11.2019 osoitteesta <https://www.ksl.fi/materiaaleja/yhdistystoiminnan-avaimet/5-yhdistyksen-hallinto/>

Kuikka, J. (2019). Yhdistysten määrä kasvoi hieman viime vuoden lopusta – perustamisinto kuitenkin hiipumaan päin. *Satakunnan Kansa*. Haettu 10.12.2019 osoitteesta <https://www.satakunnankansa.fi/a/201392665>

PRH (2019) a. Yhdistyksen hallituksen puheenjohtaja ja muut nimenkirjoittajat. Patentti- ja rekisterihallitus. Päivitetty 19.09.2019. Haettu 05.11.2019 osoitteesta https://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri/yhdistyksen_perustajalle/yhdistyksen_perustamisilmoitus/hallituksen_puheenjohtaja_ja_muut_nimenkirjoittajat.html

PRH (2019) b. Yhdistyksen perustajalle. Patentti- ja rekisterihallitus. Päivitetty 19.09.2019. Haettu 3.11.2019 osoitteesta https://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri/yhdistyksen_perustajalle.html

PRH (2019) c. Yhdistyksen ja säätiön tilinpäätösilmoitus. Patentti- ja rekisterihallitus. Päivitetty 17.10.2019. Haettu 29.10.2019 osoitteesta <https://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/tilinpaatos/yhdjasaatio.html>

Rantalainen. (n.d.). Rantalaisen tarina. Haettu 10.12.2019 osoitteesta <https://www.rantalainen.fi/meista/rantalaisen-tarina/>

Suomen perustuslaki 731/1999. Haettu 04.12.2019 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>

Tilastokeskus. (n.d.). Taloudellinen yhdistys. Haettu 10.10.2019 osoitteesta https://www.stat.fi/meta/kas/taloudel_yhd.html

Tilintarkastuslaki 1141/2015. Haettu 30.11.2019 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20151141>

TJS-Opintokeskus. (n.d.). Yhdistyksen purkaminen. Toimihenkilöjärjestöjen sivistysliitto ry. Haettu 25.11.2019 osoitteesta <https://www.tjs-opintokeskus.fi/julkaisut-ja-aineistot/verkkoaineistot/yhdistysfuusiot/yhdistyksen-purkaminen>

Tomperi, S. (2019). *Kehittyvä kirjanpito*. 17. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Verohallinto (2017). Arvonlisäverottoman vähäisen toiminnan raja 10 000 euroa. Vero.fi. Päivitetty 01.01.2017. Haettu 25.11.2019 osoitteesta https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/48658/arvonlisaverottoman_vahaisen_toiminnan_3/

Verohallinto (2011). Milloin yhdistys tai säätiö on yleishyödyllinen? Vero.fi. Päivitetty 01.04.2011. Haettu 12.10.2019 osoitteesta https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/tietoa-yritysverotuksesta/tuloverotus/yhdistys-ja-saatio/milloin_yhdistys_tai_saatio_on_yleishyo/

Verohallinto (2020). Yhdistyksen ja säätiön tuloverotus. Vero.fi. Päivitetty 01.01.2020. Haettu 25.01.2020 osoitteesta <https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/tietoa-yritysverotuksesta/tuloverotus/yhdistys-ja-saatio/vero-vuosi-2020/>

Viljakainen, O. (2019). Taloudenhoitajan tehtävät. E-kirjassa *Eurot ojennukseen, yhdistyksen talousopas*. Haettu 01.11.2019 osoitteesta https://www.ksl.fi/wp-content/uploads/2019/06/eurot_ojennukseen_e-kirja_2019.pdf

Yhdistyslaki 503/1989. Haettu 04.12.2019 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1989/19890503>

Yhdistystieto. (n.d.). Yhdistyksen purkaminen. Päivitetty 11.03.2013. Haettu 25.11.2019 osoitteesta <https://yhdistystieto.fi/wiki/60-yhdistyksen-purkaminen>

HAASTATTELUT

Salminen, T. (2020). Kirjanpitäjä, Rantalainen Oy. Haastattelu 14.02.2020.

Liivsoo-Kuntsi, S. (2020). Kirjanpitäjä, Rantalainen Oy. Haastattelu 14.02.2020.

Rahikainen, M. (2020). Toiminnanjohtaja, HPK-juniorijääkiekko ry. Haastattelu 18.02.2020.

Lavonen, N. (2020). Toiminnanjohtaja, Steelers ry. Haastattelu 20.02.2020.

YHDISTYKSEN JA SÄÄTIÖN TULOSLASKELMAKAAVA

TULOSLASKELMA

VARSINAINEN TOIMINTA

Tuotot
Kulut
 a) Henkilöstökulut
 b) Poistot
 c) Muut kulut
Tuotto-/kulujäämä

VARAINHANKINTA

Tuotot
Kulut
Tuotto-/kulujäämä

SIJOITUS-JA RAHOITUSTOIMINTA

Tuotot
Kulut
Tuotto-/kulujäämä

Yleisavustukset
Tilikauden tulos
Tilinpäätössiirrot
 a) Poistoeron muutos
 b) Verotusperusteisten varausten muutos
 c) Konserniavustus
Tilikauden ylijäämä (tai alijäämä)

PIEN- JA MIKROYRITYKSEN TASEKAAVA

VASTAAVAA**Pysyvät vastaavat****Aineettomat hyödykkeet**

- Kehittämismenot
- Aineettomat oikeudet
- Liikearvo
- Muut aineettomat hyödykkeet
- Ennakkomaksut

Aineelliset hyödykkeet

- Maa- ja vesialueet
- Rakennukset ja rakennelmat
- Koneet ja kalusto
- Muut aineelliset hyödykkeet
- Ennakkomaksut ja keskeneräiset hankinnat

Sijoitukset

- Osuudet saman konsernin yrityksissä
- Saamiset saman konsernin yrityksiltä
- Osuudet omistusyhteisöissä
- Saamiset omistusyhteisöiltä
- Muut osakkeet ja osuudet
- Muut saamiset

Vaihtuvat vastaavat**Vaihto-omaisuus**

- Aineet ja tarvikkeet
- Keskeneräiset tuotteet
- Valmiit tuotteet/tavarat
- Muu vaihto-omaisuus
- Ennakkomaksut

Saamiset

- Myyntisaamiset
- Saamiset saman konsernin yrityksiltä
- Saamiset omistusyhteisöryksiltä
- Lainasaamiset
- Muut saamiset
- Maksamattomat osakkeet/osuudet
- Siirtosaamiset

Rahoitusarvopaperit

- Osuudet saman konsernin yrityksissä
- Muut osakkeet ja osuudet
- Muut arvopaperit

Rahat ja pankkisaamiset

VASTATTAVAA**Oma pääoma**

- Osake-, osuus- tai muu vastaava pääoma
- Ylikurssirahasto
- Arvonkorotusrahasto
- Muut rahastot
 - Sijoitetun vapaan oman pääoman rahasto
 - Vararahasto
 - Yhtiöjärjestyksen tai sääntöjen mukaiset rahastot
 - Käyvän arvon rahasto
 - Muut rahastot
- Edellisten tilikausien voitto (tappio)
- Tilikauden voitto (tappio)

Tilinpäätössiirtojen kertymä

- Poistoero
- Veroperusteiset varaukset

Pakolliset varaukset

- Eläkevaraukset
- Verovaraukset
- Muut pakolliset varaukset

Vieras pääoma

- Joukkovelkakirjalainat
- Vaihtovelkakirjalainat
- Lainat rahoituslaitoksilta
- Takaisinlainat työeläkevakuutuslaitoksilta
- Saadut ennakot
- Ostovelat
- Rahoitusvekselit
- Velat saman konsernin yrityksille
- Velat omistusyhteisyriksille
- Muut velat
- Siirtovelat

Tilitoimiston kirjanpitäjien haastattelukysymykset

Nykyinen palvelutarjonta

- Vastuunjako asiakkaan ja tilitoimiston välillä?
- Mitä veloitusperusteita tarjotaan?
- Tilitoimiston rooli päivittäisessä taloudenhoidossa?
- Miten seuranta ja raportointia toteutetaan asiakkaille?
- Käyttöoikeudet asiakkaan taloushallintojärjestelmään?
- Tilintarkastus?
- Käyttöoikeudet asiakkaiden tileihin?
- Palkanlaskenta?
- Yhteydenpito asiakkaiden kanssa?
- Asiakkaan elinkeinotoiminta ja arvonlisäverovelvollisuus?

Palvelun tuotteistaminen

- Mahdollisten palvelupakettien hyödyt ja haitat?
- Vaikutukset markkinointiin ja myyntiin?
- Voidaanko palvelua tuotteistaa?

Haasteet yhdistysten kirjanpidossa

- Yleisimmät haasteet?
- Toistuvatko samat haasteet jokaisen asiakkaan kohdalla?
- Mitkä tekijät vaikuttavat?

Kehitysehdotuksia

- Nykyiseen palvelutarjontaan?
- Kommunikointiin asiakkaiden kanssa?
- Palvelun tuotteistamiseen?

Urheiluseurojen vastuuhenkilöiden haastattelukysymykset

Yhdistyksen hallinto ja perustiedot

- Mikä yhdistysmuoto?
- Jäsenten määrä?
- Onko yhdistyksellä palkattua henkilökuntaa?
- Millainen roolitus ja vastuunjako yhdistyksen sisällä?
- Kuinka usein yhdistyksellä ja hallituksella on kokouksia?

Talousasioiden järjestäminen

- Onko taloudenhoito ulkoistettu vai seuran sisäinen?
- Millainen vastuunjako seuralla ja tilitoimistolla, jos ulkoistettu?
- Mikä veloituseruste käytössä?
- Millainen vastuunjako seuran sisällä, mikäli hoidetaan itse?

Elinkeinotoiminta

- Harjoittaako yhdistys elinkeinotoimintaa?
- Onko toiminta tai osa siitä arvonlisäverovelvollista?
- Vaikutukset taloushallintoon?

Päivittäinen taloudenhoito

- Kuka tekee myyntilaskut?
- Miten markkinointi toteutetaan?
- Kuka hyväksyy ostolaskut?
- Miten palkanlaskenta on järjestetty?
- Kulukorvauksien tarkistaminen?
- Vakuutuksien ylläpito?
- Raportointi?

Talouden ohjaus ja seuranta

- Budjetointi, talouden suunnittelu ja seuranta?
- Miten valvonta ja riskienhallinta on toteutettu?
- Saatavien perintä?
- Millainen taloushallintojärjestelmä on käytössä?
- Onko käytössä jäsenrekisteri/laskutusohjelmaa ja onko se yhteydessä taloushallintojärjestelmään?
- Kenellä on käyttöoikeudet ohjelmistoihin?
- Kuinka monta tiliä seuralla on käytössä?
- Kenellä on käyttöoikeudet tileihin?
- Tilintarkastaja vai toiminnantarkastaja?

Avustukset

- Mistä haetaan?
- Mihin käytetään?
- Onko seuralla stipendirahastoa?

- Millä perusteella stipendejä myönnetään?

Tulevaisuus ja kehittäminen

- Minkälaisia asioita odotatte taloushallintopalveluiden tarjoajalta?
- Yhteydenpito palveluntarjoajan kanssa?
- Vastuunjako seuran ja tilitoimiston välillä?
- Valmiit tuotepaketit?
- Kehitysehdotuksia nykyiseen tilanteeseen?